



ДОБРАЯ КНИГА

МАРГАРЕТ ПАРКИН

Сказки

для управления изменениями



КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ
СКАЗКИ И ИСТОРИИ
ДЛЯ РАЗВИТИЯ
СОТРУДНИКОВ
И ОРГАНИЗАЦИЙ



Margaret Parkin

Tales for Change

Using storytelling
to develop people and organizations



Маргарет Паркин

Сказки для управления изменениями

Как использовать сказки
для развития людей и организаций



Паркин М.

Сказки для управления изменениями. Как использовать сказки для развития людей и организаций / Пер. с англ. — М.: ООО "Издательство "Добрая книга", 2005. — 240 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	9
----------------	---

ГЛАВА ПЕРВАЯ

Как справиться с переменами.....	17
1. Два медведя.....	25
2. Горчичное зерно	29
3. Кошка и ее возлюбленный	32
4. Сжечь корабли	35
5. История с сигаретами	38
6. Кольцо царя Соломона	41
7. Крысы в лабиринте.....	45
8. Восприятие и реальность	48
9. Необходимость изменений.....	51
10. Оставить все как есть	54

ГЛАВА ВТОРАЯ

Сказки и творческие способности	57
11. Келья монаха	65
12. Старик на базаре	69
13. Ананси обманывает Удава.....	73
14. История Джеймса Уатта	79
15. Алиса встречает Королеву	83
16. Астроном-мечтатель	86
17. Бросить шапку.....	89
18. Из комнаты в комнату	91
19. Хорошее образование	94
20. Дедал и Икар	97

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

Лидеры и команды.....	101
21. Всему, что действительно нужно знать, я научился в детском саду.....	109
22. Игры лидеров.....	112
23. Отец и сыновья.....	116
24. История Грегори.....	120
25. Гармония.....	125
26. Бременские музыканты.....	128
27. Рай или Ад?.....	133
28. И гордо реет флаг.....	138
29. Трудное рождение.....	141
30. Добрый волшебник.....	145

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

Как справиться со стрессом, сопровождая процесс изменений.....	151
31. Как наполнить кувшин.....	158
32. Груз.....	163
33. Загадочные сообщения.....	166
34. Две лягушки и горшок сливок.....	170
35. Воин света.....	172
36. Рыбак и его жена.....	175
37. Истории из биологии.....	180
38. Король и алмаз.....	183
39. Дуб и тростник.....	186
40. Насреддин и источник счастья.....	189

ГЛАВА ПЯТАЯ

Эмоциональный интеллект.....	193
41. В поисках истины.....	201
42. Похвалы и жалобы.....	205

43. Маленькое чудовище, которое все росло и росло.....	208
44. Мантра.....	212
45. Лиса и журавль.....	216
46. Как разрядить атмосферу.....	219
47. Насреддин и сокол.....	222
48. Первые впечатления.....	225
49. Старик и мальчик.....	230
50. Сила сказок.....	233

Список цитируемой и рекомендуемой литературы.....	236
--	------------

ВВЕДЕНИЕ

Связь сказок с изменениями и трансформацией так же стара, как и сами сказки! Лягушка превращается в прекрасную девушку, гадкий утенок становится лебедем, а золушка — настоящей принцессой и вдобавок получает принца, а потом они “живут долго и счастливо”.

Сказки всегда были прекрасным инструментом трансформации. Через сказки передавались из поколения в поколение культурные ценности в кочевых племенах; с помощью сказок шаманы и ученые мужи выражали различные идеи, чтобы людям было проще их понять и чему-то научиться. Эти древние рассказчики оказывали людям очень ценные услуги: они помогали найти ответ на многие сложные вопросы, выражали невыразимое и поддерживали в трудные времена. Древние рассказчики были мастерами коммуникации. Они воспламеняли воображение своих слушателей с помощью слов и зрительных образов; устанавливали с ними тесный контакт и добивались невероятного уровня эмпатии*. Дей-

* Эмпатия — понимание эмоционального состояния другого человека и активное сопереживание ему. — *Прим. ред.*

ствительно, антропологи утверждают, что во многих традиционных племенах решающим фактором при выборе вождя, шамана или старейшины было умение кандидата рассказывать истории.

Сегодня это умение ни в коей мере не стало мертвым искусством, и те, кто считает сказки не более чем детской забавой, не учитывают, что это неиссякаемый источник огромной силы. Сказки живут в любой культуре — и в примитивных племенах, и в современных организациях. И в наши дни сказочникам и рассказчикам нужны те же навыки, что и тысячи лет назад. В современных компаниях сказки легко воспринимаются за столом зала заседаний или в офисе, они рождаются прямо на тренингах и в конференц-залах. Сказка может прийти вам в голову, когда вы пытаетесь выразить сложную идею, и “потянуть вас за рукав” во время неловкой паузы на презентации.

Одно из самых главных преимуществ сказок — многообразие трактовок их смысла. Кроме того, существует множество практических приемов, позволяющих использовать сказки и метафоры для того чтобы помочь людям и организациям справиться с переменами, совершить переход из одного состояния в другое. Вот некоторые примеры их использования в организации.

☒ Сказки позволяют ясно и позитивно сообщить о том, каким будет будущее организации.

☒ Сказки помогают людям сформулировать собственные представления, связанные с предстоящими изменениями, и выработать отношение к ним.

☒ С помощью сказки можно добавить “огня” и “драматизма” в презентацию предстоящих изменений.

☒ Сказки помогут вашим сотрудникам запомнить то, что вы хотите им сказать.

☒ Сказки могут быть частью программы введения в должность или программы ориентации новых служащих.

☒ Сказки можно ввести в сеанс индивидуального коучинга, чтобы проиллюстрировать ситуацию клиента.

☒ Сказки могут подтолкнуть человека к размышлениям.

☒ Они помогают людям выражать свои страхи или тревоги, связанные с изменениями, и обсуждать их.

☒ Сказки можно использовать в процессе постановки командных задач или в сеансах мозгового штурма в периоды перемен.

☒ Сказки могут стать частью подготовки к тренингам, когда участники читают сказки, размышляют над ними, а затем обсуждают свои наблюдения и выводы.

☒ Сказки можно рассказывать в процессе тренинга, чтобы стимулировать дискуссии и размышления.

☒ Сказки повышают интерес к официальным бюллетеням или электронным сообщениям, посвященным “текущим изменениям”.

Мне часто приходится слышать: “Я хотел бы больше использовать в работе сказки и истории, но где их найти?” Что ж, ваши поиски окончены! В этой книге — 50 сказок и историй. Все они специально отобраны для того чтобы помочь вам справиться со сложным и нелегким процессом изменений. Некоторые из них позаимствованы у других авторов, другие я сочинила сама, третьи создали участники моих семинаров, а четвертые пересказаны или адаптированы так, чтобы обращать внимание слушателя на определенные аспекты изменений. Как и в моей предыдущей книге, каждую историю сопровождает “мораль”. В отдельных ситуациях вы можете решить раскрыть ее слушателям, но подчас может быть лучше оставить их наедине с собственными размышлениями, чтобы они сделали самостоятельные выводы. Раскрывая значение истории, вы рискуете стать слишком прямолинейным и назидательным. У меня было много возможностей убедиться в том, что у любой истории всегда есть больше одного значения, — и обязательно найдется хотя бы одно, о котором вы бы никогда не догадались!

Кроме сказок и историй, в этой книге вы найдете руководство, помогающее стимулировать размышления и дискуссии. Каждая история сопровождается особой страницей со списком вопросов для проработки — вопросов о том, какие ассоциации и размышления вызвало повествование. На этих страницах читатель может записывать свои комментарии или идеи. Вы можете смело использовать эти таблицы в качестве руководства.

С другой стороны, их можно копировать и раздать членам вашей рабочей группы или тем людям, с которыми вы в данный момент работаете. Истории, приведенные в этой книге, разделены на пять категорий, в соответствии с пятью аспектами изменений:

1. **Как относиться к изменениям.** Истории, приведенные в этой главе, помогут объяснить следующие мысли: иногда у нас нет другого выхода, кроме как измениться; изменения неизбежны и постоянны; мы можем изменить свое поведение, но не свою внутреннюю сущность; чтобы что-то изменить, нужны самостоятельные действия; иногда слишком много изменений — так же плохо, как и слишком мало. Истории показывают: отношение к изменениям определяется их восприятием; нужно, чтобы кто-то напоминал нам о необходимости постоянных изменений и инноваций; изменения можно маскировать, делая вид, что все осталось по-прежнему.
2. **Изменения и творческие способности.** Истории и метафоры из этой главы помогают проводить рефрейминг* проблем, то есть изменять их масштабы и воспринимать с более позитивной точки зрения; они показывают, как можно развивать свои творческие

* Рефрейминг — техника НЛП, состоящая в том, что терапевт помогает клиенту изменить свое отношение к проблеме и тем самым избавиться от неприятных чувств и по-новому рассмотреть ситуацию. — Прим. пер.

способности и научиться думать о “невозможном”. Истории предупреждают: проявляя творческие способности, нужно смотреть в небеса, но при этом твердо стоять на земле и понимать: творческие проекты часто содержат в себе элемент риска. Мы узнаем, что творческое мышление не имеет границ, а само творчество не обязательно связано с интеллектом.

3. Лидеры и команды. Истории из этой главы демонстрируют: иногда самая великая мудрость скрыта в простоте; можно сделать выводы о лидерах, просто наблюдая за поведением других людей; лидеры и команды могут попасть в зависимость друг от друга; “лидер поневоле”, тем не менее, может стать хорошим руководителем. Мы узнаем, что сплоченные команды могут отражать более сильные атаки, чем отдельные люди; что в команде можно оставаться уникальной личностью и все же частью более обширного целого; и что каждый человек обретает безусловную ценность, когда находит свое место. Нас предупреждают: нельзя забывать о тех представлениях, которые мы создаем о собственной организации; надо помнить о силе историй и оставаться открытыми к возможностям обучения.

4. Как справляться со стрессом. Истории из этой главы помогают определить приоритеты в жизни и показывают, что проблемы из

прошлого не стоит тащить за собой в будущее. Мы поразмышляем о том, когда лучше всего проявлять упорство, а когда — сдаться; о том, что прошлые беды не обязательно должны оказывать влияние на наше настоящее; о том, как довольствоваться тем, что у нас есть, и не беспокоиться о том, чего у нас нет. Истории показывают: иногда слишком низкий уровень стресса столь же опасен, как и слишком высокий; иногда “плыть по течению” лучше, чем начинать борьбу; и счастье — это состояние сознания, которое приходит изнутри.

5. Эмоциональный интеллект*. Этот последний и очень важный раздел управления изменениями помогает нам лучше осознавать свои чувства и эмоции других людей; он показывает, что можно по-разному рассматривать истину и понимать “карты реальности” других людей. Истории показывают, как справляться

* В последние годы ученые сделали предположение о существовании эмоционального интеллекта (*emotional intelligence*). Он дополняет тот тип интеллекта, который обычно измеряется с помощью тестов для определения коэффициента умственного развития (IQ). Американские психологи Peter Salovey и John Mayer, предложившие эту концепцию в 1990 году, определили эмоциональный интеллект как способность воспринимать, понимать, выражать и контролировать свои эмоции. Люди, обладающие развитым эмоциональным интеллектом, могут использовать свои эмоции для управления сознанием и поведением и способны точно различать чувства других. — Прим. ред.

с конфликтами, говорят о том, что если мы хотим приобрести “эмоциональную компетентность”, нам нужно переводить теорию в практику; учат быть осторожными и не создавать ошибочных “первых впечатлений” о других людях и советуют “поступать так, как мы бы хотели, чтобы поступали с нами”. И наконец, они напоминают нам, что истории способны вызывать сильные эмоции.

Никто не станет отрицать: очень трудно побудить людей и организации изменить привычный образ действий. Было бы наивно полагать, что сказка о Красной Шапочке заставит людей тут же принять новые идеи и отправиться в путь! Но мой многолетний опыт убедил меня: сказки и истории — мощный, исключительно привлекательный и недооцененный ресурс, который, без сомнения, может оказаться полезным в этом путешествии, ресурс, который стоит держать в рукаве и использовать для себя или для тех, с кем вы работаете... Кстати, по поводу рукава — я как раз вспомнила одну замечательную историю, она так и просится на язык ...

ГЛАВА ПЕРВАЯ

КАК СПРАВИТЬСЯ С ПЕРЕМЕНАМИ

“Absolutum? Obsoletum!” — “Это работает? Значит, оно уже устарело!”

Стаффорд Бир

Истории, приведенные в этой главе, помогут объяснить и проиллюстрировать следующие мысли: иногда у нас нет другого выхода, кроме как измениться; изменения неизбежны и постоянны; мы можем изменить свое поведение, но не обязательно свою внутреннюю сущность; чтобы что-то изменить, нужны самостоятельные действия; иногда слишком много изменений — так же плохо, как и слишком мало. Истории показывают: наше отношение к изменениям определяется их восприятием; нужно, чтобы кто-то напоминал нам о необходимости постоянных изменений и инноваций; изменения можно маскировать, делая вид, что все осталось по-прежнему.

КАК СКАЗКИ ПОМОГАЮТ СПРАВИТЬСЯ С ИЗМЕНЕНИЯМИ

Просмотрите любую книгу об управлении изменениями, и я гарантирую вам, что вы обязательно найдете в ней такие слова, как “трансформация”, “путешествие”, “переход”, “превращение” и “рост”. Услышав их, одни люди чувствуют возбуждение и радостное предвкушение, а другие — только тревогу и неприятие. Многие из нас боятся изменений; ведь изменения требуют того, чтобы мы покинули место, в котором чувствуем себя сравнительно комфортно и безопасно, и направились на совершенно незнакомую территорию. И действительно, это может быть до сих пор не придуманное место! Изменения и трансформации — трудное время для каждого из нас. Ведь они требуют, чтобы мы избавились от привычек и рутины, поставили под сомнение наше привычное мышление, наши ценности, а возможно даже убеждения и принципы, в соответствии с которыми жили до сих пор.

Чтобы переход в качественно новое состояние увенчался успехом, сначала нужно повернуться спиной к прошлому и на какое-то время оказаться в состоянии, которое Уильям Бриджес в своей книге “Управление изменениями” называет “эмоциональной пустошью”. Это — нейтральная зона, где мы уже потеряли свою старую идентичность, но пока еще не нашли новой. Иногда это состояние вызывает сильную тревогу, но все же, если к нему правильно относиться, оно может стать временем творчества и мощным источником новых сил:

Часто люди из организаций, переживающих трудные времена, или новички, которые не слишком много знают о предмете, выдвигают идеи, которые становятся настоящим прорывом... В нейтральной зоне нет ясных систем и сигналов, это период хаоса, но в то же время именно этот недостаток — источник ее позитивного влияния.

(Бриджес, 1999)

Метафора помогает придавать смысл этому хаосу и проложить свой путь через нейтральную зону. Люди и организации, с которыми я работала в последнее время и которые проходили через эту стадию, метафорически описывали подобный период как “движение в одиночестве неизвестно куда”, “столкновение с кирпичной стеной”, “блуждание в тумане” и “ни одной мысли о верном направлении” — к сожалению, сейчас мы не можем узнать, насколько счастливы были эти люди! В своей книге, посвященной организациям и метафорам (1997), Гарет Морган дает один совет:

Вызов, стоящий перед современным менеджером, — овладеть искусством использования метафор, найти адекватные способы, помогающие видеть, понимать и формировать ситуации, с которыми ему приходится сталкиваться.

Уильям Бриджес рассказывает историю об одной производственной компании, которую ожидало неминуемое закрытие, и рабочие постоянно срав-

нивали компанию с “тонущим кораблем”. Естественно, они хотели только одного — поскорее его покинуть! Искусство менеджера — найти новую, более конструктивную, и в то же время адекватную ситуации метафору, которая позволила бы людям произвести рефрейминг ситуации, увидеть вещи в другом, более позитивном свете и расширить границы своего воображения. На этом предприятии руководство сумело превратить “тонущее судно” в корабль, который отправился в “последнее плавание”, а значит, смогло внушить сотрудникам более-менее позитивное чувство, что они по крайней мере могут “прийти в родной порт” и организованно “сойти на берег”.

Рассказы и сказки (иногда их называют “расширенными метафорами”) могут сыграть важную роль в процессе изменений — ваших собственных или кого-то другого — благодаря собственной структуре повествования. Стадии перехода, через которые проходят люди или организации, очень часто отражены в сюжете. Базовая структура большинства сюжетов — ее иногда еще называют “картой сказок” — отражает определенную последовательность изменений:

1. “Жили-были...” — статус-кво, где и начинается сказка.
2. “И вдруг однажды...” — герой сталкивается с какой-то проблемой или вызовом.
3. “Из-за этого...” — сказка меняет направление, чтобы показать, в чем состоит новая проблема и как решают ее герои сказки.

4. *Кульминация* — герои сказки справляются с трудностями.
5. *Развязка* — результат действий героев сказки.
6. *Мораль* — герои сказки извлекают уроки из своих действий; их жизнь радикально изменяется.

Те же стадии мы можем увидеть в развитии организации:

Изменения в сказке	Изменения в организации
1. “Жили-были...” — статус-кво, где начинается сказка, и мы встречаемся с ее героями.	1. Организация какое-то время действует определенным образом.
2. “И вдруг однажды...” — статус-кво нарушен, герои сталкиваются с какой-то проблемой, конфликтом, дискомфортом или вызовом.	2. Внутренние или внешние силы диктуют необходимость изменений. Эти силы могут быть предсказуемы или возникнуть совершенно внезапно.
3. “Из-за этого...” — герои действуют, чтобы изменить ситуацию.	3. В ответ на вызов организация может изменить свое видение, свой продукт, место расположения, набрать новый персонал и т.д.
4. Кульминация — герои отвечают на вызов, успешно или неудачно.	4. Организация планирует и проводит изменения, делает первые шаги в новом направлении.

Изменения в сказке	Изменения в организации
5. Развязка — последствия действий, предпринятых героями.	5. Чтобы отслеживать успехи или неудачи, проводится регулярный анализ результатов действий.
6. "...и мораль сей сказки такова..."	6. В результате регулярных анализов делаются важные выводы.
7. Жизнь героев сказки изменилась.	7. С новыми проблемами теперь справляются иначе; возможно, люди выросли, хотя некоторые могли не принять изменений и уйти.

Даже самая коротенькая сказка следует тому же формату "путешествия". Во второй моей книге, "Сказки для коучинга", есть юмористический рассказ о двух гусеницах, которые сидят на капустном листе, внезапно слышат какой-то шелестящий звук, поднимают головы и видят, как над ними пролетает прекрасная бабочка. Одна гусеница смотрит на другую, качает головой и говорит: "Никто и никогда не втянет меня в подобные авантюры". Весь сюжет укладывается в четыре строчки, и все же, в тех многочисленных ситуациях, где я использовала эту историю, она прекрасно иллюстрировала сложности процесса изменений — сопротивление самой идее перехода, неспособность воспринимать себя по-новому и неизбежность изменений. Все это заключено в данной метафоре.

Сказки для изменений можно использовать в процессе постановки командных целей, для стимулирования дискуссии на тренинге, в процессе индивидуального коучинга или для личных размышлений, а также чтобы добавить красок в презентацию будущего организации. Истории этого раздела помогут справиться со следующими аспектами изменений.

- ☒ Иногда у нас нет другого выхода, кроме как измениться.
- ☒ Изменения неизбежны.
- ☒ Возможно, нам удастся изменить свое поведение — но действительно ли мы меняем при этом свою внутреннюю сущность?
- ☒ Иногда мы движемся вперед по причине безвыходности ситуации.
- ☒ Мы можем сколько угодно говорить, что хотим измениться, — но готовы ли мы сами что-то для этого делать?
- ☒ Сократ сказал: "Помните, в человеческих делах нет ничего неизменного; и поэтому в счастье следует избегать чрезмерного ликования, а в бедствии — чрезмерной угнетенности".
- ☒ Хороши или плохи изменения — это зависит от нашего восприятия.
- ☒ Слишком много изменений — особенно если они случайны и не имеют четкой структуры — иногда так же плохо, как и слишком мало.

❑ Как слонам нужны блохи, так и крупным организациям нужны “раздражающие люди”, напоминающие о необходимости изменений и инноваций.

❑ Изменения можно маскировать, делая вид, что все осталось, как было.

Эта сказка родилась благодаря участникам семинара по использованию историй на тренингах и в деловой практике, который я проводила для компании *Ardis Consulting* в Гааге (Голландия). Группа создала такую метафору, чтобы помочь одному молодому менеджеру: ему было сложно мотивировать коллег старше его по возрасту принять изменения.

Два медведя

В густом лесу на холме жили-были два медведя — молодой и старый. Молодой медведь любил резвиться в лесу, гоняться за белками и греться на солнышке. А старый медведь почти все время спал в своей любимой берлоге. Однажды молодой медведь почувствовал себя одиноким и, желая найти товарища по играм, прибежал в берлогу к старому и попытался его разбудить.

“Проснись, проснись, старый медведь, — сказал он. — Пойдем со мной и немножко побегаем в лесу. Вставай, давай погоняемся за белками и поваляемся на солнышке”.

“Отстань, медвежонок, не мешай мне спать, — ответил старый медведь. — Еще не пришло время просыпаться”.

“Но когда же ты проснешься?” — спросил молодой медведь, таща старого за загривок.

“Только тогда, когда придет весна”, — ответил тот.

“А как ты узнаешь, что пришла весна?” — спросил молодой медведь.

“Из-за туч выйдет солнце, и моей шкуры коснется легкий теплый ветерок, — ответил старый медведь. — Так я узнаю, что пришла весна”.

Тогда молодой медведь, который отчаянно хотел найти товарища по играм, нарисовал на крыше берлоги большое желтое солнце и стал махать у входа в берлогу еловыми ветками, чтобы возник легкий ветерок.

“Проснись, проснись, старый медведь, — закричал он! — Посмотри, уже светит солнце и дует теплый ветерок. Весна пришла!”

Но старый медведь не сдвинулся с места.

“Отстань, медвежонок, не мешай мне спать, — ответил старый медведь. — Не пытайся меня обмануть. Еще не пришло время просыпаться”.

“Но когда же ты проснешься?” — спросил молодой медведь с тревогой.

“Только когда пойму, что пришла весна”, — ответил старый медведь.

“Но как же ты узнаешь, что пришла весна?” — спросил молодой медведь.

“Птицы начнут петь свои песни, — ответил старый медведь, — и я узнаю, что пришла весна”.

Молодой медведь со всех ног побежал в лес и покрошил хлебные крошки у входа в берлогу,

чтобы за ними прилетели птицы. И точно — скоро вокруг берлоги стали кружиться и хлопать крыльями большие стаи птиц, они подбирали крошки и громко пели.

“Проснись, проснись, старый медведь, — закричал молодой медведь. — Послушай, уже поют птицы! Весна пришла!”

Но старый медведь не сдвинулся с места.

“Отстань, медвежонок, не мешай мне спать, — ответил он. — Я знаю, что ты снова пытаешься меня обмануть. Еще не пришло время просыпаться”.

“Но когда же ты проснешься?” — спросил молодой медведь, теряя терпение.

“Только когда буду уверен, что действительно пришла весна”, — ответил старый медведь.

Молодой медведь выбрался из берлоги и, очень расстроенный, побрел по лесу, как вдруг услышал крики людей, лай собак и звуки выстрелов. В страхе он бросился обратно к берлоге.

“Пожалуйста, пожалуйста, проснись, старый медведь! — закричал он. — Послушай — сюда идут охотники. Нам нужно скорее бежать отсюда, пока они до нас не добрались!”


Одним движением старый медведь вскочил на ноги.

“А вот теперь, медвежонок, — сказал он, — ты говоришь правду. Теперь весна действительно пришла”.

Мораль. Иногда у нас нет другого выбора, кроме как измениться.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *Какие изменения неизбежны для вас и вашей организации?*
2. *Кого в вашей организации можно сравнить со старым медведем и с молодым медведем?*
3. *Есть ли в вашей организации сопротивление изменениям? В какой форме оно может проявиться?*
4. *Кто выступает в роли "охотников"? Кто или что может обострить необходимость в изменениях?*
5. *Что произойдет, если вы или другие не изменитесь?*



Это очень известная традиционная буддистская история, которая может многое сказать каждому из нас. Иногда, переживая какие-то перемены, мы чувствуем печаль или потерю. И так сладко думать, что никто и никогда не испытывал подобных страданий... Вот история, которая помогает поместить эти неприятные чувства в более широкий контекст.

Горчичное зерно

В далекой стране жила молодая женщина по имени Кисаготами. У нее был единственный сын, которого она любила всем сердцем. Но мальчик заболел, и, несмотря на все попытки Кисаготами его спасти, вскоре умер. Обезумев от горя и не в состоянии смириться со своей потерей, женщина взяла мертвого ребенка на руки, стала по очереди навещать своих друзей и просить их: "Пожалуйста, спасите моего ребенка". Но все отвечали ей одно и то же: "Твой ребенок умер, Кисаготами. Его уже ничто не спасет".

Отказываясь им верить, женщина с мертвым ребенком на руках отправилась к Будде, и, рыдая, стала умолять его: "Пожалуйста, спаси моего

ребенка. Пожалуйста, дай мне лекарство, которое его вылечит”.

С состраданием и мудростью Будда ответил, что мог бы сделать такое лекарство, но для него нужны специальные компоненты, и среди них — горсть горчичных зерен.

“Но, — добавил Будда, — каждое из этих зерен нужно взять в доме, где никогда никто не умирал — ни родители, ни дети, ни слуги”.

Кисаготами отправилась в путь. Она шла из дома в дом в надежде найти подходящие горчичные зерна. И каждый, с кем она говорила, с удовольствием предлагал ей зерна, в надежде, что это спасет жизнь ее ребенку. Но когда она спрашивала, умирал ли кто-то в этом доме, оказывалось, что в каждом доме пережили какую-то потерю — в одном доме у женщины умер муж, в другом — дочь, в третьем — бабушка. Ни одна семья не избежала страданий.

Опечаленная, Кисаготами вернулась к Будде, очень осторожно опустила на землю безжизненное тело своего ребенка и промолвила: “Теперь я поняла, что пытались мне сказать и ты, и другие люди”.

И Будда с состраданием ответил женщине: “Ты думала, ты одинока в своей горе. Но природа жизни такова, что никто не может избежать страданий, потому что в этом мире все преходяще”.

Мораль. *Изменения неизбежны.*

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *Как вы можете связать эту историю со своим собственным опытом изменений?*
2. *Какие изменения труднее всего принять вам или другим людям?*
3. *Эта история говорит о том, что изменения неизбежны. Согласны ли вы с этим?*
4. *Можно ли избежать страданий из-за того, что “все преходяще”?*
5. *Какие позитивные изменения могут произойти, если думать обо всем как о “преходящем”?*

Посещая супермаркеты и магазины, я часто с удивлением обнаруживаю, что продавцы носят значки, на которых написано что-то вроде "рад вам помочь" или "я здесь, чтобы помочь вам" и так далее, хотя все их манеры и поведение говорят о прямо противоположном! Если просто повесить значок человеку на грудь, его убеждения вряд ли изменятся. А без такого изменения желаемое поведение вряд ли продлится долго — как обнаружила Афродита в следующей истории (хотя ее действие происходит вовсе не в супермаркете!).

Кошка и ее возлюбленный

Била-была кошка. Однажды она увидела прекрасного юношу и влюбилась в него. Она отправилась к Афродите, богине любви, и уговорила превратить ее в женщину, чтобы она смогла очаровать юношу и стать его возлюбленной. Из сочувствия к кошке и ее положению, Афродита согласилась и превратила ее в прекрасную девушку. Увидев ее, юноша немедленно воспылал страстью и предложил девушке выйти за него замуж.

В первую брачную ночь, когда новобрачные остались наедине в своей спальне, Афродита,

которой было очень любопытно, изменились ли вместе с внешностью кошки ее инстинкты, выпустила в спальню мышь. И девушка, совершенно забыв о том, кто она и где, тут же вскочила с ложа любви и погналась за мышью, намереваясь поймать и съесть ее.

Афродита, разочарованная поведением девушки, тут же снова превратила ее в кошку.

Мораль. Возможно, мы изменили свое поведение — но изменяются ли при этом наши убеждения?

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *В чем, по-вашему, смысл этой истории?*
2. *Кто в вашей организации играет роль “кошки”?*
3. *Изменил ли этот человек свои убеждения — или только поведение?*
4. *Какой “мышинный тест” вы могли бы ввести в практику работы вашей компании?*
5. *Могла ли эта история закончиться иначе, и если да, то как?*

Мы все слышали выражение “сжечь корабли”. Предлагаю вашему вниманию историю об Эрнандо Кортесе, которому и приписывают это действие. Такая метафора помогает без страха принять перемены — и понять, что иногда лучше не оглядываться...

Сжечь корабли

Эрнандо Кортес родился в 1485 году в Испании. В четырнадцать лет он покинул дом, чтобы изучать право в университете Саламанки, но у него была заветная мечта — открывать новые земли и стать завоевателем, или конкистадором. В молодости он пережил множество приключений, курсируя между портовыми городами Кадисом, Палосом и Севильей, и наконец объединился с еще одним искателем удачи по имени Диего Веласкес. Вместе они задумали покорить столицу ацтеков, город Теночтитлан.

И вот, в 1519 году Кортес и его команда, в которой было примерно 500 солдат, отправились в Америку и высадились на берег в районе деревушки, которую Кортес позже назвал Веракрус. Скоро он понял, что его люди хотят вернуться на Кубу и не горят желанием продолжать путешествие, — ведь чтобы добраться до города-

крепости, со всех сторон окруженного водой, им нужно было преодолеть около 200 миль джунглей и болот.

Опасаясь мятежа, Кортес принял смелое и неожиданное решение: он приказал сжечь все свои корабли. У солдат больше не было путей к отступлению, и им оставалось только одно — сражаться или умереть. Экспедиция продолжилась, и в конце концов Кортес захватил Теночтитлан, который потом стал называться Мехико-Сити.

Мораль. Иногда мы движемся вперед, только из-за безвыходного положения.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *Каким образом эта история связана с вашим личным опытом?*
2. *Кто в вашей организации играет роль Кортеса и его команды?*
3. *В чем состоит ваша экспедиция (или это путешествие других людей)? Какова конечная цель этого путешествия?*
4. *Каким образом вы можете “сжечь корабли”, чтобы отрезать себе пути к отступлению?*
5. *Каковы могут быть последствия этого смелого решения?*

Кто-то очень-очень давно рассказал мне эту историю в одном прокуренном баре — я уже не помню, зачем он рассказывал! Но когда группы людей принимаются за любимую игру под названием “измениться нужно всем, кроме меня...”, я с удовольствием ее привожу. Просто говоря, нам часто кажется, что лучше заставить действовать других, чем что-то делать самим!

История с сигаретами

Один человек безуспешно пытался бросить курить. Однажды в местной газете он прочитал следующее объявление:

**Хотите изменить свою жизнь
в лучшую сторону?**

**Вышлите 5 фунтов в обмен
на мгновенный и безотказный
способ бросить курить.**

Человеку стало интересно. Он уже перепробовал все возможные средства, и ему было нечего терять. Поэтому он отослал по указанному адресу пять фунтов и стал ждать, когда же ему доставят чудесное средство.

И действительно, через несколько дней он обнаружил в почтовом ящике небольшой конверт. Немного разочарованный неказистым видом конверта, человек, тем не менее, с нетерпением вскрыл его. В конверте оказалась обычная открытка, на которой было написано:

**Мгновенный и безотказный
способ бросить курить**

**1. Никогда не покупайте
сигареты.**

**2. Никогда не просите
сигареты у других людей.**

Мораль. Мы можем сколько угодно говорить, что хотим измениться, — но готовы ли мы что-то для этого делать сами?

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. Должен ли герой истории потребовать обратно свои пять фунтов?
2. Какие изменения вы или другие люди пытаетесь совершить?
3. Какие действия вам необходимо для этого предпринять?
4. Эта история говорит о том, что нам нужно взять на себя ответственность за собственные действия и не рассчитывать на других. Согласны ли вы с этим?
5. Каким образом вы могли бы побудить других брать на себя больше ответственности за собственную жизнь?

Однажды я рассказала эту историю одной руководительнице отдела, которая некоторое время страдала от стресса, а потом с преувеличенной радостью заявила, что "преодолела его". Меня беспокоило, что ее новое и довольно эйфорическое состояние "подъема" через некоторое время может оказаться настолько же нежелательным, как и состояние "спада". И я рассказала ей эту легенду. Не для того, чтобы "вернуть ее с небес на землю" или уничтожить ее энтузиазм, но в надежде, что главная мысль этой истории поможет ей достичь большего баланса в жизни.

Кольцо царя Соломона

Царь Соломон правил Израилем в 10 веке до нашей эры и славился мудростью и великолепием своих городов и храмов. Однажды он попросил советников, чтобы они сделали ему кольцо со специальной надписью. Он сказал им: "Я хочу, чтобы эти слова изменяли мое настроение — от печали к радости и от радости к печали".

Советники долго раздумывали над задачей Соломона и в конце концов преподнесли ему коль-



цо, на котором были выгравированы слова: "И это все пройдет".

Мораль. Сократ сказал: "Помните, в человеческих делах нет ничего неизменного; и поэтому в счастье следует избегать чрезмерного ликования, а в бедствии — чрезмерной печали".

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *Что вы чувствуете, когда слышите "и это все пройдет"?*
2. *Можно ли вас обвинить в "чрезмерном ликовании" или "чрезмерной печали", о которых говорит Сократ?*
3. *Является ли все, что мы знаем, субъектом изменений?*
4. *Почему царь Соломон попросил о такой надписи?*
5. *Как вы можете изменять свое настроение или настроение других? Возможно ли это?*

7

Может показаться, что эта история ставит под вопрос этичность некоторых психологических экспериментов, но, тем не менее, она прекрасно иллюстрирует разрушительное влияние слишком частых изменений, правда, на примере животных, — но, конечно же, нас это тоже касается!

Крысы в лабиринте

Несколько лет назад один профессор из Мичиганского университета захотел исследовать причины стресса и неврозов. Для этого он решил провести серию экспериментов на крысах. Крыс научили прыгать в одну из двух дверей лабиринта. Если они прыгали в левую дверь, она открывалась, и в награду за свой выбор крысы получали пищу. Правая дверь лабиринта оставалась закрытой, и, прыгая в нее, крысы просто разбивали себе носы. Естественно, крысы (а это очень умные животные) быстро научились прыгать в левую дверь.

Через некоторое время, когда крысы привыкли к этой ситуации, исследователи решили изменить правила. Теперь крысы получали еду за прыжок в правую дверь, а за прыжок в левую не получали ничего. Конечно, сначала крыс это не-

рвировало, но потом они приспособились к новой ситуации и стали раз за разом прыгать в правую дверцу, чтобы получить пищу.

Потом исследователи решили “поднять уровень” эксперимента и снова усложнили правила. В течение нескольких дней крысам приходилось прыгать налево, а потом несколько дней им приходилось прыгать направо. Выбор был случайным, и в каждый следующий день крысы не знали, за какой дверцей находится пища. В конце концов, крысы не выдержали такой путаницы. Они стали быстро проявлять признаки сильнейшего стресса. В итоге они вообще перестали прыгать, а просто сидели в трансе посреди лабиринта.

Мораль. Слишком много перемен — особенно если они случайны и не имеют четкой структуры — иногда так же плохо, как и слишком мало.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. Как происходят изменения в вашей организации — они случайны или имеют какую-то логическую структуру?
2. Как люди в вашей организации обычно реагируют на изменения?
3. Какое обучение могли бы пройти люди в вашей организации, чтобы принять изменения и успешно адаптироваться?
4. Что в вашей организации играет роль “пищевого стимула”, то есть стимула для изменений?
5. Не происходит ли в вашей организации слишком много изменений за слишком короткое время? Откуда вы это знаете?



Просто поразительно, как по-разному могут два человека воспринимать одну и ту же ситуацию — и конечно, с точки зрения собственного восприятия оба они “правы”. Перед вами очень известная история, которую рассказывают в разных вариантах, но ее неизменная суть побуждает нас исследовать собственное поведение прежде чем критиковать других.

Восприятие и реальность

Два молодых человека долго работали в одной и той же компании и были очень расстроены, когда безо всякого предупреждения компания закрылась, и они оказались на улице. Оба отправились на поиски работы.

Первый молодой человек очень беспокоился. Ему была ненавистна сама мысль об изменениях, о том, что ему придется учиться чему-то новому и встречаться с новыми людьми. Но он говорил себе, что если хочет заработать какие-то деньги, у него нет выбора. Второй отнесся к этой ситуации философски и рассматривал изменения как возможность двигаться вперед. Независимо друг от друга, оба молодых человека отправились на интервью в одну и ту же компанию, очень похожую на ту, где они работали раньше.

Первый молодой человек очень нервничал на интервью, и в конце его спросили, есть ли у него какие-то вопросы.

“Да, — ответил он. — Скажите мне, пожалуйста, что за люди работают в этой компании?”

Интервьюер, мудрый пожилой человек, один из основателей компании, перегнулся через стол и спросил: “Прежде чем ответить на ваш вопрос, я хотел бы знать о той компании, которую вы недавно покинули. Что за люди в ней работали?”

“Боюсь, не слишком приятные, — ответил молодой человек довольно эмоционально. — Это были сложные люди, вздорные и упрямые”.

“К сожалению, должен сказать вам, что здесь люди такие же”, — ответил интервьюер.

На следующий день интервью проходил второй молодой человек, и его тоже спросили, есть ли у него какие-то вопросы.

“О да, — сказал он бодро. — Скажите мне, пожалуйста, что за люди работают в этой компании?”

И снова интервьюер сказал: “Сначала расскажите мне о компании, которую вы покинули. Что за люди в ней работали?”


“О, прекрасные люди, — с радостью ответил молодой человек. — Теплые и приветливые, вежливые и добрые; мне было жаль с ними расставаться”.

Пожилой человек сказал с улыбкой: “Если так, я счастлив вам сообщить, что здесь вы найдете таких же людей”.

Мораль. *Что посеешь, то и пожнешь.*

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *Каким образом эта история связана с вашим личным опытом?*
2. *Согласны ли вы с утверждением “что посеешь, то и пожнешь”?*
3. *Как вы могли бы побуждать людей исследовать себя, а не критиковать других?*
4. *Какие проблемы может создать для организации поведение первого героя этой истории?*
5. *Связана ли история каким-то образом с тем, как вы или другие относитесь к людям в вашей организации?*



Чарльз Хенди — не только превосходный исследователь жизни организаций, но и замечательный рассказчик. Название его последней книги, “Блоха и слон”, само по себе является красочной метафорой и обращает наше внимание на “людей-раздражителей”, которые бы напоминали компаниям, особенно крупным холдингам и конгломератам, о необходимости постоянных изменений и инноваций.

Необходимость изменений

Руководство компании *Encyclopaedia Britannica* было убеждено, что людям все еще нужны толстые тома в красивых переплетах, стоимостью в несколько тысяч фунтов, которые можно поставить на полку в гостиной. В первый раз компания заметила, что ее доходы падают, когда на компакт-дисках вышла энциклопедия *Grolier Encyclopaedia*, которую можно было купить всего за 385 долларов. Затем в 1993 году появилась энциклопедия *Encarta* компании Microsoft. Она тоже была основана на мультимедийных технологиях и стоила около 100 долларов. В течение года *Britannica* потерпела крах, и бизнес был продан. Новые владельцы спасли бизнес, превратили его в бесплатную

службу поиска информации в режиме онлайн, живущую за счет доходов от рекламы, но бренду был нанесен большой урон. Оглядываясь назад, сторонний наблюдатель видит проблему совершенно ясно, но оглядываться назад полезно только авторам некрологов.*

Мораль. Слонам нужно, чтобы их кусали блохи, помогающие вовремя увидеть очевидное, пока не стало слишком поздно.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *Согласны ли вы с наблюдениями Хенди?*
2. *Можете ли вы назвать вашу или какую-то известную вам организацию "слоном"? В каком смысле?*
3. *Обсудите другие известные примеры организаций-"слонов".*
4. *Кто или что может стать "блохой" для вашей компании или для других организаций?*
5. *Можете ли вы стать "блохой" для кого-то другого?*

* Отрывок из книги Чарльза Хенди "Блоха и слон" (The Elephant and the Flea), издательство Hutchinson, приводится с разрешения Random House Group Limited. — Прим. ред.

Недавно нашей компании Training Options пришлось изменить процедуру оценки для одной из программ обучения менеджеров. Сначала новая процедура казалась мне настолько сложной, бюрократической и непохожей на ту, к которой я привыкла, что я просто не могла ее выносить! И только когда коллега указал мне на сходство между новой процедурой и тем, что мы начали делать в это время, она начала приобретать для меня смысл. Этот отрывок из Макиавелли (1469-1527) иллюстрирует некоторые принципы в отношении к переменам.

Оставить все как есть

Тот, кто желает или пытается реформировать правительство государства и хочет, чтобы его реформы получили поддержку, должен оставлять хотя бы видимость старых форм, чтобы народу казалось, будто правила управления государством остались прежними, даже если они совершенно отличаются от старых. Обычно люди удовлетворяются видимостью, так как принимают ее за реальность.

Мораль. Маскируйте изменения, делая вид, что все осталось как было.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. Каким образом вы могли бы последовать совету Макиавелли?
2. Что вы пытаетесь в настоящее время изменить в своей организации?
3. Как по-вашему, во время изменений люди склонны обращать внимание на то, что осталось "как было", или на то, что стало "другим"?
4. Каким образом вы могли бы выявить похожие черты между старыми и новыми процедурами?
5. Как вы могли бы показать другим общие черты между старым и новым?

СКАЗКИ И ТВОРЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ

Нет ничего опаснее идеи, если это единственная идея, которая у нас есть.

Эмиль Шартье

Сказки и метафоры из этой главы помогают проводить рефрейминг проблем, изменять их масштабы и воспринимать с более позитивной точки зрения; они показывают, как можно развивать свои творческие способности и научиться думать о "невозможностях". Истории предупреждают: проявляя творческие способности, нужно смотреть в небеса, но при этом твердо стоять на земле и понимать, что творческие предприятия часто содержат в себе элемент риска. Мы узнаем, что творческое мышление не имеет никаких границ, а само творчество не обязательно связано с интеллектом.

Если вы, как и я, в детстве читали “Винни-Пуха”, то, наверное, помните, как его создатель, Александр Милн, один из лучших рассказчиков мира, представляет своего героя:

Ну вот, перед вами Винни-Пух.

*Как видите, он спускается по лестнице вслед за своим другом Кристофером Робинем, головой вниз, пересчитывая ступеньки собственным затылком: бум-бум-бум. Другого способа сойти с лестницы он пока не знает. Иногда ему, правда, кажется, что можно бы найти какой-то другой способ, если бы он только мог на минутку перестать бумкать и как следует сосредоточиться.**

Люди и организации не могут рассчитывать на прогресс, если не способны находить творческие решения. И одна из функций сказок и метафор в этом контексте — позволить нам на какое-то время перестать “бумкать”, как следует сосредоточиться и поразмышлять о том, *существует ли другой способ.*

В периоды перемен для всех нас естественно испытывать напряжение и тревогу — а когда мы напряжены, наш творческий потенциал стремится к нулю! Многие исследователи, в частности, Харт (1975), Лозанов (1978), О’Кифф и Нейдел (1978), обнаружили: мозг воспринимает что-

* Цит. по: А. А. Милн. “Винни-Пух и все-все-все”, М., АСТ, 2000, 286 с., перевод Б. Заходера. — Прим. ред.

то как угрозу — физическую или эмоциональную, его активность меняется. В такой ситуации сложная творческая деятельность, которая происходит в коре головного мозга, подавляется. Вместо этого мозг полагается на простое мышление, необходимое для выживания, свойственное низшим и более примитивным отделам ствола мозга. Но как ни парадоксально, именно в это сложное время нам необходимы все наши творческие способности. Не стоит ожидать, что сегодняшние проблемы можно решить с помощью методов, которые были эффективными десять, пять или даже два года назад.

Работа, которую в 1995 году провели Митрофф и Климан, подтвердила, что сказки помогают стимулировать творческий подход к решению внутриорганизационных проблем. Они использовали истории, которые называли “эпическими мифами”, и обнаружили, что когда люди знакомятся с историями об идеальных организациях, они охотнее обсуждают проблемы собственной компании и выдвигают больше творческих идей о переносе методов работы одной организации в другую. Мой личный опыт говорит о том же: традиционная сказка “Репка” из моей первой книги, “Сказки для тренеров” (1998), — прекрасный пример того, как команда, состоящая из очень разных существ (бабка, дедка, внучка, Жучка, кошка и мышка), может достичь одной общей цели — вытащить большую репку! Рассказ и обсуждение этой выдуманной (и в то же время правдоподобной) сказки в группе помогает

людям приостановить аналитическое, левополушарное мышление и выделить принципы создания эффективной команды, которые затем можно творчески применить в реальной жизни. Стивен Деннинг, известный сторонник использования в организациях “сказок-трамплинов”, как он их называет, отмечает (2001): “Сказка не может заменить аналитического мышления. Но она дополняет его, позволяя нам вообразить новые перспективы и новые миры, и служит идеальным средством для того чтобы сообщать об изменениях сотрудникам и стимулировать инновации”.

Сила сказок заключена в их способности вызывать сочувствие к главному действующему лицу. Именно это вовлекает слушателя и занимает внимание сознательного аналитического ума, давая бессознательному простор для поисков новых творческих решений. Возникает “эффект трамплина”. Кроме того, сказки с открытым концом, когда существует множество возможных решений, и “сказки-дилеммы”, которые часто содержат моральную проблему, не имеющую единственно правильного решения, позволяют слушателю самостоятельно “додумать” развязку. В этой книге вы найдете несколько таких историй.

Творчество на уровне личности, начинается тогда, когда мы извлекаем новый смысл из связей и ассоциаций. Другими словами, когда возникает то, что Тони Бьюзен, создатель концепции “Карт сознания”, называет “радиальным мышлением”. Сказки и метафоры помогают запустить этот процесс, поощряя нас мыслить новым, иногда нетра-

диционным способом, и связывать между собой на первый взгляд несопоставимые вещи. Например, если бы я спросила, в чем состоит ваша работа, вы, не задумываясь, дали бы мне очень осмысленный ответ, процитировав какие-нибудь отрывки из описания своих должностных обязанностей. Но если бы затем я спросила, чем ваша работа похожа, скажем, на банан или на какой-то предмет одежды или на цирковой номер, то (быстро отодвинувшись от меня!) вы начали бы устанавливать в своем мозгу совершенно новые нейронные связи. Другими словами, вы бесстрашно отправились бы в те области своего мозга, где никогда раньше не бывали!

Традиционные рассказчики использовали свой мозг тоже совершенно не так, как другие люди. Во-первых, чтобы осмыслить и запомнить информацию, они изобретали собственные методы визуализации: создавали в воображении живые и фантастические картины и связывали или “отождествляли” их с этой информацией (то есть прикрепляли к ней). Во-вторых, похожие техники они использовали и для того чтобы передавать сообщения слушателям, искусно переплетая между собой вымысел и реальность, создавая истории, которые вызывали интерес и любопытство, пробуждая эмоции. Рассказывание сказок — это сложный ментальный процесс. Он объединяет логическое, вербальное мышление, связанное с левым полушарием мозга, и эмоциональное мышление, свойственное правому полушарию.

Издавна известно: творческие люди часто используют образы и метафоры. Например, работая над теорией относительности, Эйнштейн представлял себе, как несется верхом на луче света к краю вселенной, а Александр Белл изобрел телефон, создавая аналог работы человеческого уха. Древнегреческий философ Гераклит, описывавший изменения как реку, воды в которой постоянно текут, вероятно, первым использовал эту метафору примерно в 500 году до н.э. В 2002 году, чтобы объяснить, почему крупным организациям нужны «люди-раздражители», которые бы стимулировали инновации, Чарльз Хенди использует метафору «слона и блохи». А это значит, что процесс создания метафор продолжается и сегодня!

Но что можно сказать о нас самих? Розабет Мосс Кантер указывает (2002): если вы — лидер организации, то вполне способны найти ресурсы для развития нового продукта или реорганизовать отдел. Но вы не можете *приказать* людям использовать свое воображение. Часто люди пытаются избежать этого. Они говорят, что «лишены творческих способностей», как будто творчество — это редкая награда, дарованная только художникам, музыкантам и некоторым парикмахерам. Но Боден пишет (1996):

Способность творить основана на обычных человеческих качествах. Замечать, запоминать, видеть, говорить, слышать, понимать речь и проводить аналогии — все эти таланты Обычного Человека очень важны.

Сказки, метафоры и основанная на них деятельность могут стать прекрасным подспорьем, помочь вызвать к жизни эти «обычные качества» людей и организаций. Истории можно использовать в процессе стратегического планирования, в ходе мозгового штурма или для составления «карты сознания», с их помощью можно вскрыть проблему и предложить альтернативный взгляд, они могут показать людям, что зачастую у проблем есть не одно-единственное решение, а довольно много. Кроме того, сказки и метафоры помогают выражать невыразимое. Как когда-то Эйнштейн и Гераклит, мы можем обнаружить, что наши мысли, идеи, концепции невозможно выразить словами, но сказки или метафоры облегчают эту задачу, а иногда делают наши идеи более приемлемыми и безопасными!

Истории, включенные в этот раздел, описывают следующие подходы к творчеству и переменам.

- ☒ Иногда нужно отойти в сторону и взглянуть на проблему более широко и позитивно.
- ☒ Необходимо поощрять людей в организации брать на себя ответственность за собственное творческое мышление.
- ☒ Всегда существует несколько способов решения проблемы.
- ☒ Не осуждайте и не высмеивайте в вашей организации тех, кто, возможно, мыслит творчески.

- ☒ Вы можете верить в “невозможности” — если верите, что можете!
- ☒ В поисках творческого вдохновения нужно смотреть в небеса — но при этом твердо стоять на земле.
- ☒ Все приключения связаны с риском — но все время стоять на одном месте иногда еще более рискованно.
- ☒ Как часто мы ограничиваем полет своей творческой фантазии! Цельтесь в Луну!
- ☒ Способность творить не всегда зависит от образования или интеллекта.
- ☒ Будьте осторожны: рассуждая творчески, не ставьте слишком высоких — или слишком низких — целей.

11

Те, кто читал мою вторую книгу, “Сказки для коучинга”, возможно, помнят рассказ о буддистском центре в Северной Англии. Немало озарений пришло ко мне там. Но должна признать, что не меньше мудрых слов так и не дошли до моего сознания. Очень часто важные для меня послания приходили из самых неожиданных источников! Вот прекрасная (и реальная) история, которая будет полезна тем, кто “увяз” в какой-то проблеме. Она поможет увидеть ситуацию в более широкой перспективе.

Келья монаха

Место, где сейчас находится буддистский центр школы Мадхьямика, раньше было частным поместьем, в свое время, вероятно, очень богатым. Это огромный дворец в стиле эпохи короля Георга, окруженный 16 гектарами лугов, озер и лесов.

В здешней процветающей буддистской общине живут монахи, монахини и просто практикующие. Она также считается очень хорошим учебным центром, и круглый год здесь проходят однодневные и углубленные семинары для самых разных людей со всего мира.

Один из преподавателей центра — молодой монах по имени Келсанг Пандита. Когда я приехала первый раз, мы разговорились. Я никогда прежде не встречала буддистского монаха “во плоти” и к тому же обладаю страстью к исследованиям. Поэтому мне было страшно любопытно, на что похожа жизнь молодого человека, который принял решение посвятить себя духовному развитию и поискам просветления.

“Как вы живете? Какой собственностью владеете? Как вы проводите день? Правда ли, что комнаты современных монахов похожи на тюремные камеры?” — я буквально забросала Келсанга вопросами.

Он добродушно рассмеялся и в ответ на мой последний вопрос сказал: “Ну хорошо, пойдемте, увидите сами!” Он повел меня в здание. Как я и предполагала, комната монаха оказалась очень маленькой, и нужно сказать, обстановка в ней была довольно спартанская — алтарь у стены и целая куча книг на полке в углу.

“Ну это очень... э-э-э...”, — оглядывая комнату, я умолкла, потому что вдруг забыла, что хотела сказать. Увидев мое лицо, монах снова засмеялся.

“Не волнуйтесь, — сказал он. — У моей мамы была та же реакция. Она считает, что заключенные, и те живут лучше. Но ведь, — добавил он с улыбкой, — мне очень повезло. Многие ли могут похвастать тем, что живут во дворце?”

Мораль. Смотрите на проблему более широко и замечайте позитивную сторону вещей.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. Как эта история касается вас?
2. Присущ ли вам или другим людям ограниченный взгляд на какую-то ситуацию?
3. Каким образом вы могли бы увидеть более обширную и более позитивную картину?
4. Что в вашей жизни можно сравнить с "дворцом", где вы, возможно, живете?
5. Представьте себе, что абстрагируетесь от ситуации, которая вас беспокоит, — как она выглядит с этой новой точки зрения?

12

Впервые я услышала эту сказку на встрече Общества рассказчиков (Society of Storytelling) Великобритании, от Бена Хазгарти, замечательного рассказчика. Я обнаружила, что она прекрасно стимулирует дискуссии по таким вопросам внутрифирменной политики, как развитие творческих способностей, отсутствие доверия и полномочий, пассивное и активное отношение к обучению и принятие ответственности за собственные действия.

Старик на базаре

Давным-давно, в далекой-далекой стране жил один старик. Однажды он прогуливался по базару и уже собрался домой, как вдруг из-за угла соседнего дома вышел юноша и преградил ему путь.

Старик испугался и попросил: "Пожалуйста, дайте мне пройти".

Но юноша улыбнулся и покачал головой: "Мне от тебя кое-что нужно, старик".

"Ладно", — сказал старик и указал пальцем на цыпленка, который как раз перебежал дорогу рядом с ними. Цыпленок немедленно остановился и прямо на глазах превратился в скульптуру из чистого золота. Старик поднял золотого цыпленка, протянул его юноше и сказал: "Теперь вы дадите мне пройти?"

Юноша взял золотого цыпленка, но снова улыбнулся и отрицательно покачал головой. “Мне нужно больше, старик”.

“Ладно”, — сказал старик и указал пальцем на собаку, которая как раз собралась помочиться на стену. И тут же собака замерла и превратилась в статую из чистого золота — прямо с задранной лапой! Старик указал юноше на собаку и сказал: “Это вам. Теперь я могу идти?”

Юноша взял собаку, но снова отрицательно покачал головой: “Этого мало. Мне нужно от тебя еще кое-что”.

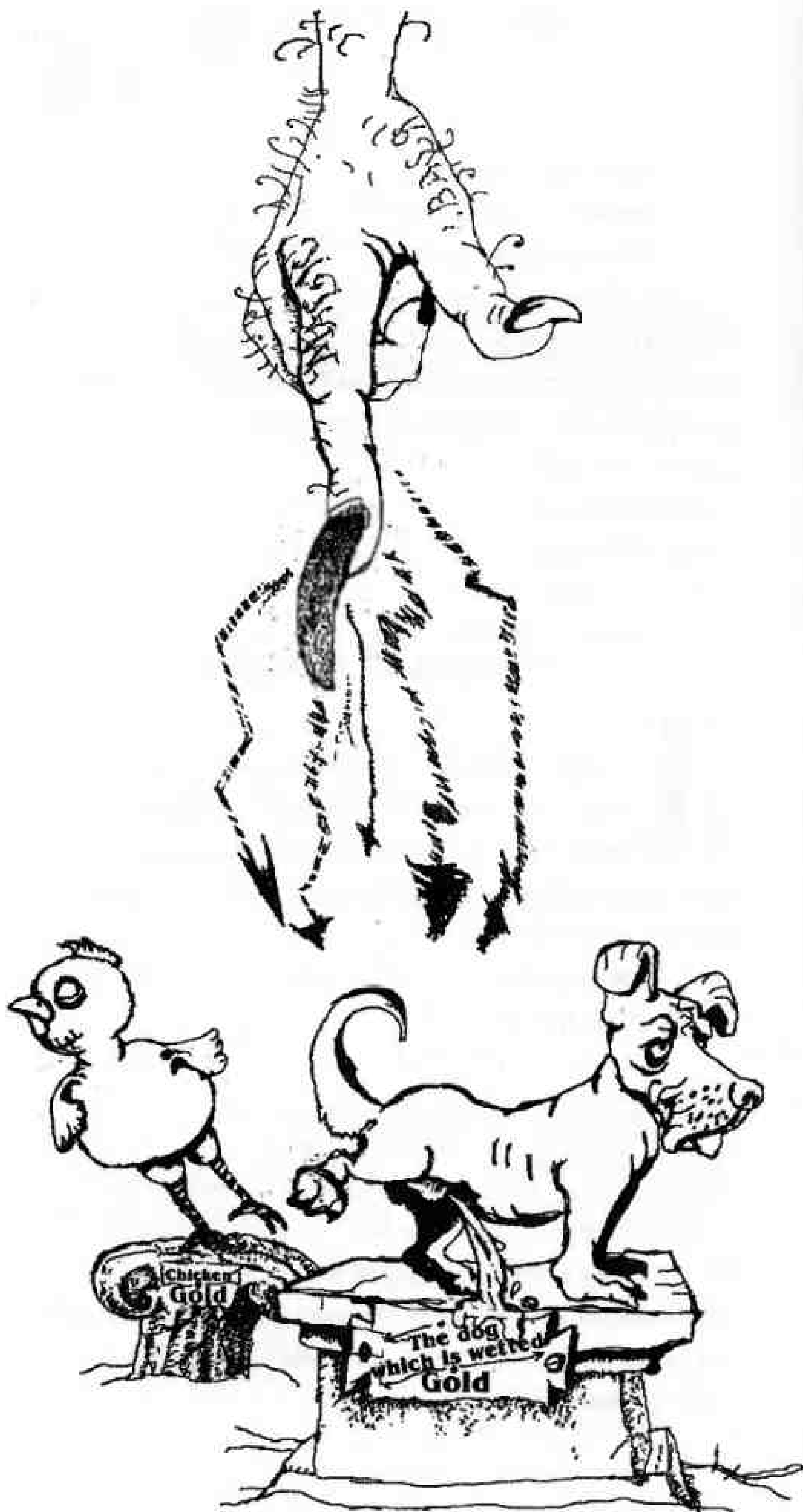
“Ладно”, — сказал старик и снова указал пальцем, на этот раз на соседний дом. Прямо на глазах, кирпичик за кирпичиком, дом тоже стал превращаться в чистое золото, оно так ярко сияло на солнце, что ослепило их. “Он ваш”, — сказал старик юноше, указывая на дом. “Уж теперь-то вы дадите мне наконец пройти?”

Но юноша не сдвинулся с места. Как и раньше, преграждая путь старику, он заявил: “Этого все равно мало”.

В гневе старик закричал: “Но что еще вам от меня нужно?”

Юноша подошел к нему вплотную, схватил старика за руку и ответил: “Мне нужен... твой палец!”

Мораль. Дайте человеку рыбу, и в этот день он будет сыт. Научите его ловить рыбу, и он будет сыт всю жизнь.



АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *В чем, по-вашему, смысл этой сказки?*
2. *Кто в вашей организации играет роли старика, а кто — юноши?*
3. *Какие силы, знания, навыки, существующие в вашей организации, можно передать другим людям?*
4. *Есть ли в вашей организации люди, ожидающие, что им “подарят” знания?*
5. *Юноша хотел получить способность создавать золото. Каким образом вы могли бы передавать полномочия людям в вашей организации?*

13

Не могу сказать, что я очень люблю пауков, но помню, что в детстве была большой поклонницей Паука Ананси, отважного и бывалого путешественника; его видели в Африке, на островах Вест-Индии и в Бразилии! Этот паук, благодаря своему хитроумию, а иногда и полнейшей самонадеянности, всегда побеждал своих противников. Ананси — один из сказочных персонажей-“трикстеров”. Вместе с Койотом, Братцем Кроликом и Насреддином он способен преподать нам парочку уроков о том, что такое творческое мышление!

Ананси обманывает Удава

Может быть, вы слышали об “историях Ананси”, которые называются по имени находчивого и хитрого паука, сказочного персонажа, появившегося много лет назад. Ему всегда удавалось заткнуть за пояс своих соседей из африканских джунглей. Но, вряд ли вы знаете, как и почему эти истории стали называть его именем...

Давным-давно все звери признали, что самый сильный и могущественный зверь — это Тигр, который объявил себя Царем леса, а самый слабый и ничтожный — паук Ананси. Однажды эти два

зверя встретились. Ананси согнулся перед Тигром в почтительном поклоне и сказал: "Ваше величество, я бы хотел попросить вас об одной услуге".

"Об услуге? — переспросил Тигр в замешательстве. — И что же это за услуга, паучишко?"

"Ну, — сказал Ананси, — всем известно, что вы — самый сильный зверь, и ваше имя знают все — есть тигровые полосы, тигровые бабочки и тигровые лилии, но никто не слышал обо мне. Никто не говорит об Ананси".

"И что же ты хочешь назвать своим именем?" — спросил Тигр.

"Истории, которые мы рассказываем, — с большим чувством сказал Ананси. — Истории про Братца Кролика, про Братца Лиса и про других зверей. Я хочу, чтобы их называли "историями Ананси".

"Хорошо, — ответил Тигр, хотя про себя подумал, что название "истории Тигра" звучит гораздо лучше, — но при одном условии". И прикинув, какое бы задание дать Ананси, чтобы тот не смог его выполнить, он сказал: "Знаешь того большого удава, который живет у реки? Я хочу, чтобы ты доставил мне Братца Удава — но только живым. По рукам?"

Ананси сначала испугался, но потом снова почувствовал, как сильно хочет, чтобы истории джунглей называли его именем, и принял вызов. Он ушел от Тигра, стал думать и думать, и, наконец, у него созрел план.

На следующий день он устроил Удаву ловушку. Он взял длинную лиану и завязал на ней

петлю. Потом он спрятал лиану в траве, рассыпал вокруг немного любимых ягод Удава и стал ждать. Скоро Братец Удав появился, увидел ягоды, подполз к ним и стал есть. Ананси потянул лиану, чтобы стянуть петлю, но Удав был слишком большим, и легко выскользнул.

Ананси не отступился от своей цели. На следующий день он выкопал глубокую яму и намазал ее края жиром. На дно ямы он положил немного любимых бананов Удава, спрятался и стал ждать. Скоро появился Братец Удав. Он увидел бананы на дне ямы, зацепился хвостом за дерево, чтобы не упасть в нее, спустился в яму, съел бананы, осторожно вылез наверх при помощи хвоста и к большому разочарованию Паука уполз прочь.

Ананси стал уже думать, что испытание ему не по силам, но на следующий день неожиданно встретил Братца Удава на лесной поляне.

"Ананси, — сказал Удав, — я знаю, что всю неделю ты пытался поймать меня и у тебя ничего не получилось. Как ты думаешь, мне съесть тебя прямо сейчас или немного подождать?"

"Да, ты раскрыл мой замысел, — признал Паук, — ты такой умный, куда уж мне тебя обмануть". И застенчиво добавил: "Да... Я пытался поймать тебя... но только потому, что мы поспорили, и я хотел доказать, что ты — самый длинный зверь на свете — длиннее, чем хвост тигра, хобот слона, и уж точно длиннее вот этого бамбукового дерева".

Удав с презрением посмотрел на Ананси. "Естественно, я длиннее этого дерева, — заявил

он. — И я действительно самый длинный зверь на свете”.

“Я им так и сказал, — заявил хитрый Ананси. — Но все же это дерево, кажется, довольно длинное — конечно, на глазок определить сложно”.

“Тогда неси его сюда! — закричал Удав в возбуждении. — Сруби его и положи рядом со мной. И ты сам увидишь, что я длиннее!”

Ананси сделал, как сказал Удав и положил бамбуковое дерево рядом с ним.

“Извини меня, — сказал Паук, — но я маленький и глупый. А вдруг, когда я побегу к верхушке дерева, ты к ней подвинешься, а когда я побегу к его основанию, ты подвинешься к основанию?”

“Тогда привяжи мой хвост к стволу, — сказал Удав уверенно, — если мне не доверяешь. Так ты будешь уверен, что я говорю правду”.

Ананси сделал как сказал Удав и привязал его хвост к основанию дерева. Потом он побежал к его верхушке.

“Вытянись, Братец Удав, — закричал он, — вытянись изо всех сил, и мы посмотрим, кто длиннее”.

Удав вытянулся изо всех сил, и Ананси привязал его к дереву посередине длинного тела.

“Боюсь, этого мало, — сказал Паук. — Отдохни, и вытянись снова. Постарайся как следует — закрой глаза и сконцентрируйся!”

Самовлюбленный и глупый Удав послушался Ананси, вытянулся изо всех сил и закрыл глаза.

Ананси быстро привязал к бамбуковому дереву его голову. Теперь Удав был крепко привязан к дереву. Ананси взял его за хвост и притащил к весьма раздосадованному удачей Паука Тигру.

С тех пор истории джунглей называют “историями Ананси”.

Мораль. *Есть множество разных способов поймать удава!*

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *Есть ли у вас или у других людей какая-то проблема, требующая творческого подхода?*
2. *Какие стимулы помогают вам или другим людям достигать своих целей?*
3. *Смутило ли Ананси то, что он был намного меньше и слабее Удава?*
4. *Иногда творчество требует дерзости и нахальства! Каким образом вы могли бы стать более хитроумным?*
5. *Какие еще методы мог использовать Ананси, чтобы поймать удава?*

14

Недавно меня пригласили выступить на конференции в университете Хериот-Уатт в Эдинбурге, и я вспомнила, что одно время в детстве моим кумиром был Джеймс Уатт. Наверное, в то время я проходила через "изобретательский" период (и он был далеко не последним)! Как бы там ни было, мне до сих пор нравятся эти истории о детских мечтаниях Уатта — весьма поучительные для всех родителей будущих изобретателей...

История Джеймса Уатта

Джеймс Уатт, который сегодня считается "отцом" парового двигателя и одним из величайших изобретателей мира, родился в городке Гриноук в Шотландии 19 января 1736 года.

Его мать, до рождения Джеймса уже потерявшая нескольких детей, очень заботилась о сыне, который был настолько слабым, что не мог часто посещать занятия в школе. Большую часть времени он проводил дома. В школе его считали отстающим и говорили, что родители совершенно пренебрегают его образованием. Две следующие истории из детства Джеймса Уатта ясно указывают на его блестящее будущее.

Первая история такова. Когда Джеймсу было шесть лет, в гости к его отцу как-то пришел друг и сказал: “Вам необходимо отдать мальчика в школу и не позволять ему бить баклуши, сидя дома”.

“Прежде чем осуждать его, посмотрите, чем он занят”, — ответил отец.

А Джеймс в это время пытался решить геометрическую задачу. Мать научила его рисовать, и он увлеченно занимался этим. У Джеймса было несколько игрушек, с которыми он постоянно возился. Он разбирал их на части и иногда из получившихся деталей собирал новые игрушки, что доставляло ему массу удовольствия. Он занимал себя и развлекался таким образом, когда не мог выйти из дома из-за слабого здоровья.

Вторая история о детстве Джеймса описана в дневнике миссис Кемпбелл, изданном в 1798 году.

Однажды вечером Джеймс пил чай вместе со своей тетей, миссис Мюрхед, и тетя сказала: “Джеймс Уатт, я никогда не видела такого ленивого мальчика! Возьми книгу или займись чем-то полезным; за последний час ты не произнес ни слова, ты просто снимаешь крышку с чайника и снова кладешь ее на место, держишь над паром чашку или серебряную ложку, наблюдаешь, как пар поднимается из носика и ловишь капли, которые он образует. Тебе не стыдно заниматься подобной ерундой?”*

* Отрывок из книги Эндрю Карнеги “Биография Джеймса Уатта” (*Biography of James Watt*), издательство Doubleday, Page & Co. — Прим. авт.

Мораль. Как сказал отец Уатта —
прежде чем кого-то осуждать,
посмотрите, чем он занят.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. Изменения всегда включают в себя элемент творчества. Вы согласны?
2. Есть ли в вашей организации человек, который в будущем мог бы стать "Джеймсом Уаттом"?
3. "Осуждают" ли людей в вашей организации за то, что они "ничего не делают", или их поощряют думать?
4. Какое поведение можно назвать "праздным", а не потенциально творческим?
5. Как в вашей организации можно было бы более активно поощрять и развивать творческое мышление?

15

Что бы мы делали без книг Льюиса Кэрролла об Алисе, которые так стимулируют творческие способности? Их как будто бы полная бессмыслица, кажется, приобретает тем больше смысла, чем старше мы становимся! Этот довольно известный отрывок из книги "Алиса в Зазеркалье", написанной в 1871 году, помогает развивать позитивное мышление и творческое воображение.

Алиса встречает Королеву

— **А**х, умоляю тебя, не надо! — закричала Королева, в отчаянии ломая руки. — Подумай о том, какая ты умница! Подумай о том, сколько ты сегодня прошла. Подумай о том, который теперь час! Подумай о чем угодно — только не плачь!

Тут Алиса не выдержала и рассмеялась сквозь слезы.

— Разве когда думаешь, не плачешь? — спросила она.

— Конечно, нет, — решительно отвечала Королева. — Ведь невозможно делать две вещи сразу! Давай для начала подумаем о том, сколько тебе лет.

— Мне ровно семь с половиной! Честное слово!

— Не клянись, — сказала Королева. — Я тебе и так верю! А вот теперь и ты попробуй мне поверить: мне ровно сто один год, пять месяцев и один день!

— *Не может быть!* — воскликнула Алиса. — Я этому поверить не могу.

— Не можешь? — повторила Королева с жалостью. — Попробуй еще раз: вздохни поглубже и закрой глаза.

Алиса рассмеялась.

— Это не поможет! — сказала она. — Нельзя верить в невозможное.

— Просто у тебя мало опыта, — заметила Королева. — В твоём возрасте я уделяла этому полчаса каждый день! В иные дни я успевала поверить в десяток невозможностей до завтрака!*

Мораль. Вы можете верить в невозможности — если верите, что можете!

* Цит. по: Льюис Кэрролл. "Приключения Алисы в стране чудес", "Алиса в Зазеркалье", М., "Правда", 1982, стр. 217, перевод Н. Демуровой. — Прим. ред.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *Согласны ли вы со словами Королевы, что "когда думаешь, не плачешь"? Пытались ли вы это делать?*
2. *Обсудите, можете ли вы одновременно думать и о негативных, и о позитивных вещах.*
3. *В какие "невозможности" вы верите?*
4. *Как можно поощрять людей в вашей организации думать о "невозможностях"?*
5. *Кому стоит предложить полчаса каждый день "думать о невозможностях"?*

Я люблю общаться с мечтателями! Они вкладывают столько страсти и энтузиазма в то, чем занимаются, и их увлеченность так заразителна! Но иногда за нее приходится очень дорого платить — если только вы не стоите твердо на земле. Эта история навеяна старой басней Эзопа, и она помогает понять, что творческие идеи о будущем нужно дополнять практическими и “земными” аспектами планирования бизнеса.

Астроном-мечтатель

Рыл-был один астроном. Каждую ночь он выходил из дома, чтобы полюбоваться звездами и планетами в ночном небе.

Иногда он взбирался на высокий холм и направлял телескоп на какую-то отдельную звезду. А иногда просто бродил по улицам, поражаясь красоте небес.

И вот однажды он шел по небольшой улочке, совершенно поглощенный ночным небом, и вдруг упал в глубокую яму и оказался в ловушке. В конце концов, громкие крики астронома услышал его сосед, который случайно проходил мимо. Он помог астроному выбраться из ямы и сказал: “Вам так любопытно, что скрывается в небесах. Но как

же вы не сумели увидеть того, что существует здесь, на земле?”

Мораль. Смотрите в небеса — но при этом твердо стойте на земле!

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. Похожи ли вы сами или кто-то из ваших знакомых на этого астронома? В чем?
2. Что такое "небеса"? Далеко ли они находятся?
3. Что это за "яма", в которую вы можете упасть?
4. Как люди в вашей организации подходят к изменениям? На что они обращают основное внимание — на "небеса" или на "землю"?
5. Как вы могли бы побуждать людей в вашей организации проявлять творческие способности и в то же время не терять чувства реальности? Возможно ли это?

17

Одно из препятствий на пути развития творческих способностей, с которым я постоянно встречаюсь (и замечая в себе), — это страх пойти на риск, страх, что мы не сможем реализовать свои творческие идеи. Люди часто ошибочно считают: риск связан только с изменениями и чем-то новым, но в действительности иногда гораздо более рискованно не меняться. Эта история поможет принять вызов!

Бросить шапку

Джон Ф. Кеннеди часто рассказывал историю о своем дедушке, который в детстве жил в Ирландии. На пути в школу он обычно проходил мимо каменной стены высотой в три метра. Мальчик отчаянно хотел перелезть через стену, но боялся это сделать, поскольку не был уверен, что у него получится, и не знал, что ждет его с той стороны.

Однажды, направляясь из школы домой, он снял шапку и бросил ее за стену. Теперь ему уж точно пришлось перелезть через стену, чтобы подобрать шапку, ведь страх наказания, которое ожидало бы его дома, приди он без шапки, перешибил страх перелезть через стену!

Мораль. Любые перемены связаны с риском.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *Каким образом эта история помогает воспринимать изменения более смело и более творчески?*
2. *Какую “шапку” вы можете “бросить через стену”?*
3. *Как вы могли бы увеличивать субъективное ощущение “боли” от отсутствия изменений — для себя и для других?*
4. *Каким образом вы могли бы увеличивать субъективное ощущение потенциального “удовольствия” от реализации своих желаний?*
5. *Неизвестное пугает только потому, что мы никогда этого не делали — пока! Можете ли вы установить сроки реализации своей творческой идеи?*

18

Знаменитый гипнотерапевт Милтон Эриксон постоянно использовал истории как инструмент для личных изменений. Он рассказывает эту историю, чтобы показать: иногда мы жестко ограничиваем самих себя, подавляя свое творческое мышление.

Из комнаты в комнату

Я спросил студента: “Как можно попасть из одной комнаты в другую?”

Он ответил: “Сначала нужно встать. Потом сделать шаг...”

Я прервал его и сказал: “Можно пойти, можно побежать; можно прыгать; скакать на одной ноге, кувыркаться. Можно выйти из одной комнаты, выйти из дома, войти в другую дверь и войти в другую комнату. Или, если хотите, можно влезть в окно...”

Потом я сказал: “Если бы я хотел попасть из одной комнаты в другую, я бы вышел вот из этой двери, взял бы такси, поехал в аэропорт и отправился бы в Чикаго, а оттуда — в Нью-Йорк, Лондон, Рим, Афины, Гонконг, Гонолулу, Сан-Франциско, Чикаго, Даллас, Феникс, вернулся бы домой на лимузине, вошел бы на задний двор и через задние ворота — в заднюю дверь

и в комнату. А вы думаете только о том, чтобы двигаться вперед! Вам не приходило в голову двигаться в обратном направлении, не так ли?”*

Мораль. Мы часто ограничиваем собственное творческое мышление.

Цельтесь в Луну — и, возможно, попадете в звезду!

* Отрывок из книги “Мой голос останется с вами” (*My Voice Will Go With You*) под редакцией Сидни Розена, издательство Norton. Приводится с разрешения WW Norton’s Company. — Прим. авт.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. Как эта история изменяет ваше отношение к творчеству и к изменениям?
2. Случалось ли, что вы слишком ограниченно думали о какой-то проблеме или ситуации? Когда и каким образом это происходило?
3. Как вы могли бы применить этот принцип творческого мышления в своей организации?
4. В каких ситуациях вы могли бы проводить “мозговые штурмы” или составлять “карты сознания”, чтобы генерировать побольше новых идей?
5. Обсудите, как еще можно “попасть из комнаты в комнату”.

Эту историю почти сорок лет назад рассказал мне отец, и я не знаю, реальна она или нет.

Думаю, он рассказал ее мне, когда я сражалась с суровыми правилами начальной школы и с совершенно непонятными (для меня) идеями физики, геометрии, а также с логарифмическими таблицами. Я до сих пор помню эту историю благодаря таланту рассказчика, которым обладал мой отец!

Хорошее образование

Как-то раз один человек, который не научился в школе даже читать и писать, решил стать мусорщиком. Когда он пришел наниматься на работу, его попросили заполнить анкету. Он не смог этого сделать, и обнаружилось, что у него нет никакого образования. На работу его не взяли. Расстроенный, человек покинул офис.

Но ему нужно было на что-то жить. Он всегда любил природу и сады, и вот, на рынке в своем городке он поставил цветочный киоск и стал продавать цветы и растения. Его бизнес шел успешно, и скоро у него было уже два киоска, потом четыре, а потом очень много киосков по всей стране. Постепенно его империя все росла

и росла, и он даже стал чем-то вроде местной знаменитости, заслужив уважение своей энергией, энтузиазмом и творческими способностями.

Однажды один из его многочисленных служащих предложил ему написать книгу об истории создания такого успешного бизнеса, чтобы другие могли последовать этому примеру. Как же был поражен этот служащий, когда обнаружил, что его патрон не умеет ни читать, ни писать.

“Только подумайте! — воскликнул он. — Чего бы вы смогли достичь, если бы умели читать!”

“Как это чего? — удивился человек. — Я стал бы мусорщиком”.

Мораль. Творческие способности не обязательно зависят от образования или интеллекта.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. В чем, по-вашему, смысл этой истории?
2. Мешал ли когда-либо вам или кому-то другому недостаток навыков и знаний?
3. Обсудите, может ли “хорошее образование” подавить творческие способности?
4. Как вы могли бы поощрять людей в своей организации проявлять творческие способности — даже если у них нет навыков к этому?
5. Считаете ли вы, что творческие способности зависят от интеллекта?

20

Перед вами — один из самых известных доэллинических мифов. Он иллюстрирует опасности, которые может таить в себе творчество. Когда вы пытаетесь реализовать свои идеи, всегда есть опасность “взлететь слишком высоко” или “спуститься слишком низко”.

Дедал и Икар

Дедал родился и жил в Афинах. Он был известным изобретателем и мастером, учеником Афины, богини мудрости и покровительницы всех искусств и ремесел. Дедал очень надеялся, что его сын, Икар, пойдет по его стопам, но мальчик не проявлял никаких задатков к творчеству. Вместо него в подмастерья к Дедалу поступил его племянник, Талос. И Дедалу скоро стало ясно, что Талос, хотя ему было всего 12 лет, уже превзошел его в творчестве и мастерстве. Дедал все больше завидовал мальчику и печалился, что его собственный сын не проявляет таких способностей.

Однажды вечером он заманил Талоса на крышу храма Афины, сказав, что хочет показать ему какие-то отдаленные достопримечательности, и столкнул вниз. Талос разбился насмерть. Дедал

немедленно устыдился своего поступка и испугался, что его могут обвинить в убийстве мальчика. Он взял своего сына, Икара, и бежал с ним на остров Крит.

Несколько лет они прожили здесь в изгнании, но потом Дедал впал в немилость у царя Крита, Миноса. Убежать с острова было невозможно, и Дедал, действительно прекрасный изобретатель, сделал две пары крыльев — для себя и для Икара. Он взял птичьи перья и соединил их пчелиным воском. Потом он надел крылья на сына и на себя, обнял юношу и сказал ему: “Точно следуй за мной, Икар, не пытайся лететь своим курсом. Не поднимайся слишком высоко, чтобы солнце не растопило воск, и не опускайся слишком низко, чтобы море не намочило перья”.

И вот, Дедал и Икар взлетели со скалы и воспарили в небо, направляясь прочь от Крита. Но скоро Икар, в восторге от новой свободы полета и желая испытать силу своих крыльев, стал лететь все выше и выше, к солнцу.

“Отец, посмотри на меня! — кричал он в полном восторге. — Посмотри, как высоко я могу летать!”

Дедал обернулся через плечо и с ужасом увидел, что его опасения оправдались, и жар солнца плавит воск на крыльях Икара. Не в силах помочь сыну, он беспомощно наблюдал за падением Икара, как когда-то за падением Талоса. Икар упал в воду и погиб. Дедал, убитый

горем, спустился вниз, взял мертвого сына на руки, вынес его на берег и похоронил в песке.

Мораль. *Опасайтесь летать слишком высоко и слишком низко.*

1. *Какие идеи, связанные с творческими порывами, содержит эта легенда?*
2. *Дедал сказал Икару: "Следуй точно за мной; не пытайся лететь своим путем". Хороший ли это был совет?*
3. *В каких творческих проектах с вашим участием есть опасность "взлететь слишком высоко" или "спуститься слишком низко"?*
4. *К каким последствиям может привести первое или второе действие?*
5. *Могла ли эта история закончиться по-другому? Если да, то как?*

ЛИДЕРЫ И КОМАНДЫ

Хорошие лидеры находят верные слова, чтобы выразить невыразимые стремления, и глубоко чувствуют потребности других. Они рассказывают истории, которые овладевают умами и завоевывают сердца.

Уоррен Беннис

Истории из этой главы демонстрируют: иногда самая великая мудрость скрыта в простоте; можно сделать выводы о лидерах, просто наблюдая за поведением других людей; лидеры и команды могут попасть в зависимость друг от друга; "лидер поневоле", тем не менее, может стать хорошим руководителем. Мы узнаем, что сплоченные команды могут отражать более сильные атаки, чем отдельные люди: что в команде можно оставаться уникальной личностью и все же частью более обширного целого; и что каждый человек имеет безусловную ценность, если нашел свое место. Нас предупреждают не забывать о том впечатлении, которое мы создаем о собственной организации; помнить о мощной силе историй и оставаться открытыми к возможностям обучения.

КАК СКАЗКИ ПОМОГАЮТ ЛИДЕРАМ И КОМАНДАМ СОВЕРШАТЬ ИЗМЕНЕНИЯ

Когда я лечу в самолете, я с беспокойством ищу в поведении или в словах стюардесс первые признаки чего угодно, кроме полного спокойствия и уверенности. Так и сотрудники на любом уровне организации — особенно в периоды изменений — ищут в поведении и в словах своих лидеров подтверждение того, что “все идет, как надо”. Это позволяет им реализовывать на практике ценности и принципы организации.

С этой точки зрения роль современных лидеров осталась почти такой же, как и во времена их предков — вождей, племенных старейшин или шаманов. Они должны были защищать идентичность племени, обеспечивать сохранение культурных ценностей и передачу их новым поколениям, обучать и направлять молодежь и служить вдохновляющими примерами для подражания. И тогда, и сейчас истории были и остаются неотъемлемой частью должностных обязанностей любого лидера. В своей книге “Властвовать умами” (*Leading Minds*, 1996) Говард Гарднер пишет:

Реальное влияние лидера зависит от содержания на истории, к которой он имеет отношение или которую олицетворяет, и от того, как воспринимают эту историю сотрудники организации.

Современные лидеры, независимо от своей роли или статуса, могут использовать истории по-разному.

- ☒ Они могут сам стать искусными рассказчиками.
- ☒ Они могут сделать так, чтобы позитивные истории рассказывали о них другие.
- ☒ Они могут слушать истории и “адаптировать” их для других.

Розабет Мосс Кантер пишет (2002), что самые важные личные качества, которые может внести лидер в изменяющуюся организацию — это “страсть, уверенность и вера в других”, а, возможно, лучший способ проявить эти качества — стать основным рассказчиком организации. Такой вдохновляющий лидер распознает и использует истории, символы и метафоры, чтобы помочь людям понять, каково наследие организации, нарисовать привлекательное видение ее будущего, создать ощущение командной общности у очень разных людей и показать сотрудникам общий смысл и общую цель. Описывая “лидера, обладающего эмоциональным интеллектом”, Дэниел Гоулмен пишет (2002):

От лидера в огромной степени зависит, какие эмоции преобладают в организации. И часто лидеры — основные действующие лица внутренних историй компаний. Управление легендами, мифами и символами организации может стать мощным катализатором изменений.

Когда кто-то мастерски рассказывает нам интересную и полную смысла историю, она “захватывает” нас и мы переживаем массу самых разных эмоций. Энтузиазм, энергия, юмор и личный контакт с аудиторией, отличающие хорошего рассказчика, возбуждают и вовлекают нас гораздо сильнее, чем всевозможные отчеты или бизнес-планы.

В “основанной на историях” культуре, преобладающей в компании 3М из Миннесоты, несколько лет назад был совершен смелый переход: компания отказалась использовать в процессе стратегического планирования бизнес-планы, потому что поняла следующее:

Из-за бизнес-планов возникает соблазн перепрыгнуть через стадию размышлений, потешить себя приятной иллюзией, что мы будто бы планируем, хотя на самом деле просто перечисляем несколько вещей, которые неплохо было бы сделать.

(Шоу, Браун и Бромли, 1998)

Вместо этого компания изобрела “стратегические рассказы”, когда рассказчик строит свое повествование, следуя стадиям традиционной сказки или “карте сказок” (см. Главу 1), то есть, *определяет сцену, отношения между персонажами, вводит конфликт и описывает развязку*, и его бизнес-история следует этим стадиям. Компания обнаружила, что такое использование формата сказки помогает и рассказчику, и его аудитории установить связь между случайными на первый взгляд идеями и фактами, задействует их эмоции и гораздо легче закрепляет содержание в памяти.

Лидер может научиться рассказывать истории, но далеко не у всех есть талант и природные склонности к этому, а некоторые просто *считают*, что умеют рассказывать истории, не имея для этого никаких оснований (мне приходилось встречаться с такими людьми!). Значит ли это, что вы не можете быть лидером, если вас нельзя назвать великим оратором? Нет, конечно. Если лидеров воспринимают как воплощение ценностей и культуры организации благодаря их *действиям*, то иногда достаточно того, чтобы другие наблюдали за ними и рассказывали истории о них. Выдающиеся личности, например Ричард Бренсон, создатель бренда Virgin, Сэм Уолтон, основатель гигантской розничной сети Wal-Mart, Анита Роддик, создательница Body Shop, сэр Джон Харви-Джонс, который одно время был президентом ICI, и Рикардо Семлер, бразильский предприниматель, изменивший судьбу компании Semco, возможно, знамениты благодаря историям, которые о них рассказывают, а не только благодаря своей работе.

Так что задумайтесь на мгновение о своей организации и спросите себя:

- ☒ Кого в вашей организации можно назвать “старейшинами племени”, о ком другие люди рассказывают истории?
- ☒ Какие истории о них рассказывают?
- ☒ Кто, где и когда рассказывает эти истории?
- ☒ Эти истории позитивны или негативны?

- ☒ Совпадают ли они с реальностью вашей организации?
- ☒ Помогают ли они достигать целей организации?
- ☒ Передаются ли с помощью этих историй основные ценности организации?
- ☒ Как можно эти истории использовать более продуктивно?

Даже если походные костры давно погасли, истории продолжают жить в каждой современной организации, особенно в периоды изменений. Лидеры должны осознавать этот процесс и научиться им управлять. Люди рассказывают истории по многим причинам — чтобы почувствовать связь с другими, получить эмоциональную разрядку, поделиться опытом и знаниями, получить стимул для обучения и предмет для размышлений. Макдрури и Альтерио пишут (2002):

Диалог, стимулирующий самостоятельные размышления, создает пространство, в котором можно сконструировать смысл... а значит, проанализировать свой опыт и открыть возможности для изменений.

Хотя многие истории могут оказаться утраченными, часто их можно обнаружить с помощью техники под названием “обучающая история”, которую разработали Питер Сенге, Джордж Рот, Арт Клейнер и другие (1999). Ее истоки

лежат в сферах антропологии, социальных наук, журналистики и даже театра. “Обучающая история” — это изложение истории организации с точки зрения разных вовлеченных в нее людей, что прекрасно стимулирует дискуссии в команде. Поощряя людей с помощью этой техники выражать свои взгляды на изменения, можно достичь множества позитивных результатов. Те, кто раньше чувствовал, что на них не обращают внимания, начинают верить, что их мнения ценят; люди получают шанс поразмышлять над собственным обучением и собственными достижениями; растут доверие и уверенность, и на поверхность выносятся вопросы, которые могли копиться годами.

Истории, приведенные в этом разделе, можно использовать для собственных размышлений; они помогают стимулировать дискуссии в процессе постановки командных целей или могут стать инструментом обучения в ходе коучинга, тренингов или развития. Лидер может использовать их в индивидуальной работе с членами команды. Эти истории освещают следующие аспекты изменений, с которыми сталкиваются лидеры и команды:

- ☒ Любая великая мудрость очень проста.
- ☒ Какие выводы о лидерах делают люди, просто наблюдая за поведением других сотрудников?
- ☒ Тот ли это “урок”, который вы хотели им преподать?

- ☒ Остерегайтесь “убить” свою команду добротой.
- ☒ Возможно, лидер скрыт в каждом из нас.
- ☒ Вместе мы побеждаем; по отдельности — терпим поражение.
- ☒ Можно оставаться личностью и все же быть частью более обширного целого.
- ☒ Все люди обретают безусловную ценность, когда находят свое место.
- ☒ Какое впечатление вы создаете о своей организации?
- ☒ Остерегайтесь бесконтрольного влияния историй!
- ☒ Обучение окружает нас со всех сторон — если мы готовы это увидеть!

21

Недавно я работала с группой руководителей высшего звена и услышала, как они обсуждают (довольно подробно) “поведение, направляемое ценностями”, “управление качеством” и “рамки компетенции”. И я вспомнила одну очень простую историю Роберта Фулхама...

Всему, что действительно нужно знать, я научился в детском саду

Всему, что действительно нужно знать о жизни, о том, что делать и каким быть, я научился в детском саду. Я нашел мудрость не на самой вершине горы знаний, а в песочнице в воскресной школе. Вот чему я научился:

Делись всем, что имеешь; играй честно; не дерись; клади вещи туда, где их взял; убирай за собой; не бери чужого; извиняйся, если кого-то задел; мой руки перед едой; сливай за собой в туалете; теплое молоко и печенье — это хорошая еда; живи в равновесии — немного учись, немного думай, немного рисуй, пой, танцуй, играй и работай каждый день; спи после обеда. Выходя из дома, соблюдайте правила дорожного дви-

жения, возьмитесь за руки и держитесь вместе.
Замечайте чудеса.*

Мораль. Любая великая
мудрость очень проста.

* Отрывок из книги Роберта Фулхама "Всему, что действительно нужно знать, я научился в детском саду" (*All I Really Need to Know I Learned in Kindergarten*), издательство HarperCollins Publishers Ltd. (1990) (Robert Fulghum). — Прим. авт.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. Какую мысль несет в себе эта история?
2. Согласны ли вы с тем, что "всему, что действительно нужно знать", можно научиться в детском саду?
3. Свяжите уроки, которые вы извлекли из этой истории с собственной ситуацией и собственной командой.
4. Автор говорит, что нужно "взяться за руки и держаться вместе". Относится ли это к вам и вашей команде (не обязательно в буквальном смысле)?
5. Что и как вы могли бы упростить в своей организации?

Люди часто спрашивают, реальны ли истории, которые я рассказываю, и где их можно найти. Эта история — реальна. И мне не пришлось долго ее искать! Множество историй происходят прямо у нас под носом. Чтобы увидеть их обучающий потенциал, нужно просто развивать свой “нюх на истории”. Мне кажется, эта поразительная и довольно грустная маленькая история многое говорит о том, чему люди учатся (иногда бессознательно) в организациях.

Игры лидеров

Очень увлекательно наблюдать, как сильно поведение на каждом уровне организации зависит от того, что считается “допустимым” на более высоких уровнях. Недавно я работала с крупной производственной компанией, в культуре которой преобладал автократический стиль менеджмента. Все решения принимала команда высшего руководства. Линейные менеджеры, лидеры команд и рабочие традиционно получали от высшего руководства очень мало информации. Им сообщали “только то, что необходимо знать”, а все остальное держалось в тайне.

На семинаре по лидерству я дала группе линейных менеджеров упражнение на развитие лидерских качеств. Лидер, назначенный для этого упражнения, Анна, получила инструкцию (намеренно неопределенную) “рассортировать коробку фрагментов головоломки” за определенное время. Получив инструкцию, Анна в задумчивости подошла к своей команде и сказала: “Мне объяснили, что нам нужно рассортировать эту коробку. Но я не знаю, чего они на самом деле от нас хотят. Возможно, это какая-то ловушка. Давайте лучше подождем и посмотрим, что произойдет”. Группа согласилась с Анной и осталась сидеть в полном бездействии.

Так прошли две минуты из десяти, отведенных на упражнение. Наконец Анна попросила прояснить инструкцию, и тренеры сказали ей: “Вы и ваша команда можете сами решить, что и как делать”. Но она осталась в нерешительности. Она вернулась к группе и неуверенно произнесла: “Я так и не поняла, чего они от нас хотят; не думаю, что мы можем принять решение”. И снова, как и следовало ожидать, члены группы охотно с ней согласились. Они просидели сложа руки еще пять минут, так и не приняв никакого решения и совершенно ничего не делая.

Мне было любопытно, какие выводы они сделают из этого упражнения. И когда я спросила: “Как вы считаете, успешно ли вы выполнили задачу?”, — члены группы без всяких сомнений ответили утвердительно и объяснили мне, что

вели себя в точном соответствии с “правилами” своей компании.

“А каковы правила в вашей компании?” — спросила я, заинтригованная, и мне тут же ответили: “Лучше вообще ничего не делать, чем совершить ошибку”.

Мораль. Персонал может многое понять о лидерах, просто наблюдая за поведением других людей.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

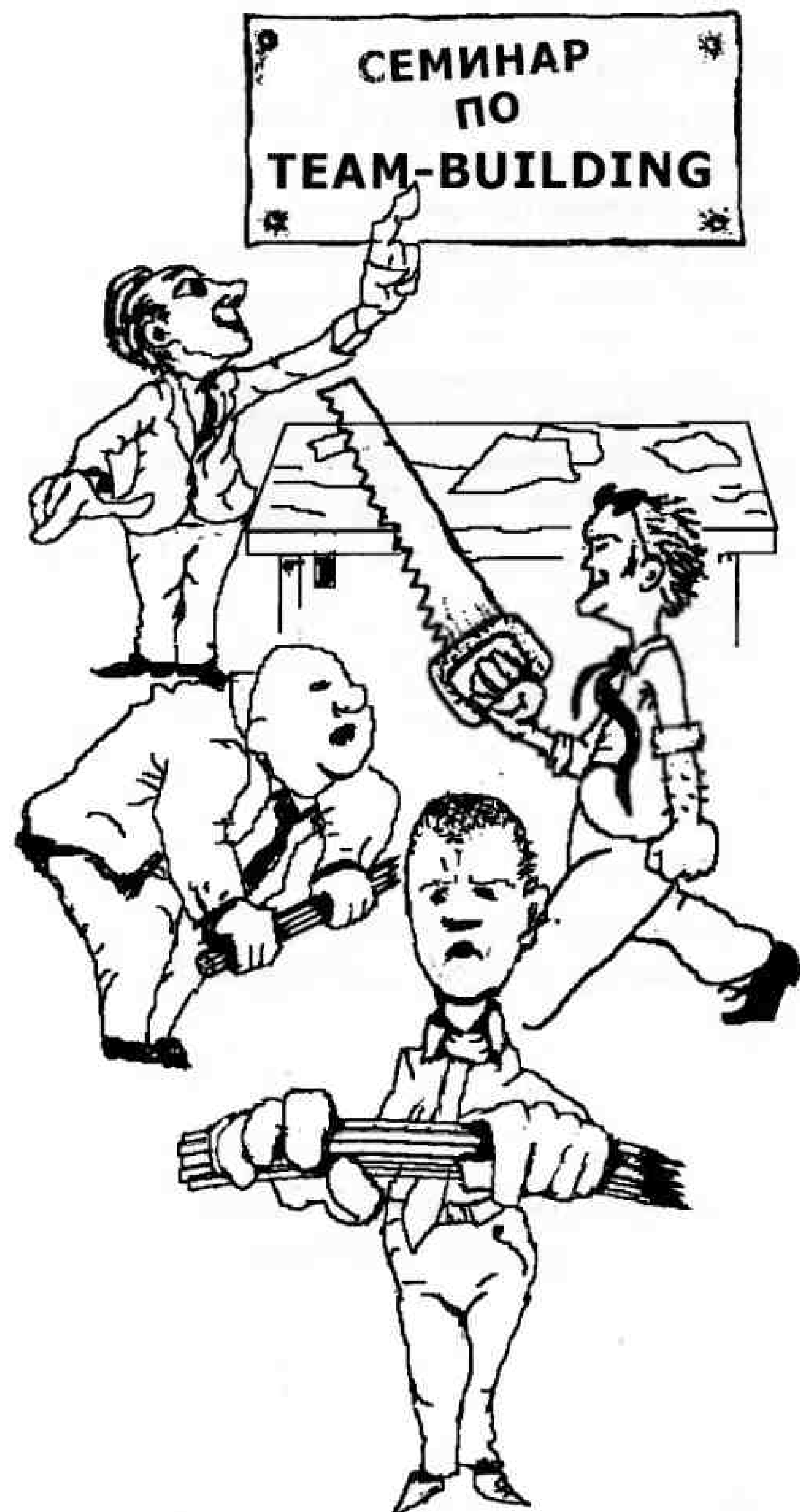
1. *Каким образом вы можете связать эту историю с собой?*
2. *Какие стили лидерства преобладают в вашей организации? Откуда вы это знаете?*
3. *Поощряют ли людей в вашей организации “что-то делать” или им лучше ждать указаний?*
4. *Считают ли люди в вашей организации, что лучше “ничего не делать, чем совершить ошибку”?*
5. *Каковы могут быть последствия подобного хода мысли?*

Эта история навеяна басней Эзопа. Я работала с группой из 12 человек, но точнее было бы сказать, что это были 12 ярких индивидуальностей! И мне вспомнилась эта притча. Ее послание не ново — хотя всегда стоит напоминать участникам команды, что слишком индивидуалистическое поведение наносит команде вред. Участникам команды лучше быть в одной связке, особенно в периоды изменений!

Отец и сыновья

У одного человека было несколько сыновей. К его огорчению, они постоянно ссорились между собой. Отец никак не мог их помирить и решил наглядно продемонстрировать им опасности разобщенности. Для этого он велел одному из сыновей принести связку веток. Когда сын принес связку, отец стал по очереди передавать ее каждому из сыновей и говорить: "Попробуйте сломать эти ветки".

Как ни пытались сыновья, никто из них так и не смог сломать ветки. Потом отец развязал связку, дал каждому из сыновей по веточке и повторил свою просьбу: "Попробуйте теперь снова сломать эти ветки".



Теперь это оказалось несложно. Каждый из сыновей очень легко переломил ветку на две части. Тогда отец сказал: "Пусть это станет вам уроком; если вы все согласны друг с другом, как ветки в этой связке, ни один враг, ни один недоброжелатель со стороны не сможет нанести вам вред. Но если вы разобщены и ссоритесь между собой, сломать вас так же легко, как эти ветки".

Мораль. *Вместе мы побеждаем;
по отдельности — терпим поражение.*

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *Каким образом вы можете связать эту историю с собственным опытом?*
2. *Как воспринимают себя команды в вашей организации? Как "отдельную ветку" или как "целую связку"?*
3. *Могут ли некоторые команды быть и тем, и другим?*
4. *Как можно использовать эту историю в команде, чтобы проигрывать гармонию?*
5. *Что может заставить команды в вашей организации объединиться в "связку"?*

Я в долгу перед Редж Эдвардс, которая подала идею этой сказки на семинаре по использованию сказок и историй в тренинговой работе на севере Англии в 2001 году. Команда из одной организации искала метафору, чтобы вдохновить “лидера поневоле”.

История Грегори

Гусь Грегори наблюдал, как над озером садится солнце. Заканчивался необычно теплый для поздней осени день. Вокруг бродила пара ежей, вынюхивая насекомых и земляных червей, последнее лакомство перед зимней спячкой. Остальные гуси уже отправились спать. Как и Грегори, они знали, что завтра на рассвете им предстоит отправиться в путь к югу.

Грегори уже не помнил, сколько раз совершал это путешествие, и забыл, почему он просто “следует” за всеми. Однако он знал, что хотя может не получить признания и похвал от вожаков стаи, ему это вовсе не сложно.

Нет, говорил себе Грегори, засыпая, он вполне счастлив тем, что всего лишь следует за другими. В конце концов, все эти модные словечки вроде “самооценки” и “полномочий” хороши для

“молодых и рьяных”, но такому, как он, много лет прожившему в комфорте, — зачем меняться?

Настал рассвет. Грегори проснулся и сразу почувствовал, что что-то не так. Он проспал. Он оглядел озеро. Вокруг стоял густой туман — из-за слишком теплого дня и холодной ночи. И почти мгновенно Грегори понял, что остался один. А затем неподвижный утренний воздух прорезал знакомый звук. Грегори узнал крики летящих вдали гусей. Быстро, безо всяких размышлений, он взлетел и направился в сторону звука, как будто его тянуло туда магнитом.

Очень быстро Грегори почувствовал, что устал; он двигался слишком резко и был почти в панике, пытаясь не сбавлять скорости, несмотря на встречный ветер. О, как он хотел сейчас быть вместе со всей стаей, пристроиться в хвост и медленно и неторопливо взмахивать крыльями. Ведь лететь в стае гораздо легче, потому что вожак создает для тех, кто летит за ним, зону низкого давления.

Но Грегори продолжал лететь, и вдруг в утреннем воздухе повисла странная тишина — а затем ее внезапно разорвали два громких хлопка. Грегори испугался и стал оглядываться по сторонам, но ничего не увидел, потому что туман еще не рассеялся. Затем он услышал знакомые крики гусей, и на этот раз гораздо ближе, чем раньше. Грегори понял, что теперь стая находится почти рядом, и его сердце забилося быстрее. Возможно, его усилия дали свои плоды; возможно, он действительно стал лететь быстрее; а может

быть, наконец прошла тяжесть в животе из-за последнего стебля осоки, который он съел вчера вечером. Наверное, из-за этой осоки он и проспал, подумал Грегори с горечью.

Кажется, звуки доносились справа, но Грегори продолжал лететь вперед. Он двигался по хорошо знакомому маршруту, но, как ни странно, крики гусей стали приближаться. Может быть, это был просто обманчивый эффект тумана, но теперь ему казалось, что звуки окружают его со всех сторон.

Медленно туман стал рассеиваться, и к своему удивлению, вместо знакомых лиц из своей стаи, Грегори увидел гусей с соседнего озера. Они были чем-то очень взволнованы и летали кругами. Оказалось, что громкие хлопки, которые он слышал раньше, были звуками выстрелов. Вожака стаи подстрелили охотники. Грегори смешался с новыми товарищами и стал знакомиться с ними. И вдруг с огромным удивлением понял, что, один за другим, гуси из этой стаи стали выстраиваться за ним. Он стал вожаком! Грегори запаниковал.

“Что мне делать? Куда лететь? Правильным ли маршрутом я двигаюсь?” — спрашивал он себя.

Но на этом его трудности не закончились. Сильный порыв ветра почти что заставил его остановиться. Но решительно и с новым ощущением цели, Грегори упрямо наклонил голову и стал махать крыльями изо всех сил, ведь теперь он слышал за спиной крики гусей.

В конце концов, внизу, на поле, Грегори увидел внизу рожицу в форме сердца. Он тут же узнал ее, потому что раньше пролетал мимо нее много раз. Потом он посмотрел вперед и на следующем поле заметил могучий дуб, а на горизонте вырисовывались трубы заводов. С облегчением Грегори узнал знакомые ориентиры и понял, что летит в правильном направлении. Он тут же забыл все свои сомнения, и под его руководством стая благополучно приземлилась...

Грегори выпил вполне заслуженный глоток воды и подумал: как странно, что он не может вспомнить всех трудностей этого путешествия... Он запомнил только одно — как сильно оно отличалось от всех остальных. Один за другим к нему подходили гуси и благодарили за руководство, и Грегори покраснел от гордости. “Может быть, в этой “самооценке” и “полномочиях” что-то есть?” — подумал он.

А потом сказал сам себе: “Кто хочет быть вторым? Только не я!”

Мораль. Возможно, лидер скрывается в каждом из нас.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. Можно быть лидером или примером для подражания, даже не осознавая этого. Кто в вашей организации соответствует этому образу?
2. Почему этот человек — “лидер поневоле”? Это рискованное лидерство?
3. Впереди идти тяжело, но при поддержке других — гораздо легче. На какую поддержку могут рассчитывать лидеры в вашей организации?
4. Иногда люди становятся лидерами перед лицом трудностей. Как это может проявляться в вашей организации?
5. Если вы проходите через изменения, у вас могут открыться скрытые таланты. Согласны ли вы с этим?

25

Эта история обязана своим появлением любопытному тексту из Интернета, который переслала мне моя сестра, и я, к сожалению, не знаю его источника. Мне понравилась заложенная в нем идея и то, как точно она отражает принципы командной работы в организациях. Данная история может спровоцировать довольно интересные и иногда довольно горячие дискуссии.

Гармония

Некоторые — черные, некоторые — белые, есть коричневые и розовые.

Но все живут вместе, бок о бок, в мире и согласии.

Одни все время заняты, а другие спокойно ждут своей очереди,

Хотя в более широкой картине вещей все равны.

Некоторые — прямые и круглые, другие — заостренные,

Но все знают, в чем состоит их задача.

Некоторые очень красивы, у некоторых — странные имена,

Но каждый совершенно уникален.

Сами по себе они могут быть бледными и незаметными,

Но вместе способны создать произведение искусства.

Как многому может нас научить
Коробка обычных мелков.

Мораль. *Можно оставаться уникальной личностью, и в то же время быть частью более широкого целого.*

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *Какие уроки заключены в этой истории?*
2. *Кого в вашей организации можно сравнить с коробкой мелков?*
3. *Какие “мелки” есть в вашей организации?*
4. *Можете ли вы сказать, что все “мелки” работают вместе в мире и согласии?*
5. *Какую общую картину вы создаете все вместе?*

Недавно я работала с организацией, в которой проводились обширные увольнения, и нужно сказать, делалось это не слишком деликатно, а потом руководство еще удивлялось, почему так сильно беспокоятся те, чьи рабочие места уцелели! Это напомнило мне сказку братьев Гримм, которую в детстве я слышала от своей учительницы — вместе с сопровождавшим ее шумом!

Бременские музыканты

У одного человека был осел, который жил с ним много лет. Но со временем осел стал старым и начал слабеть. Он больше не мог таскать на рынок тюки с сеном или возить на спине своего хозяина. Тайно человек решил застрелить животное, но старый осел был умным, он разгадал замысел хозяина и убежал.

И вот, он брел по дороге и думал: “Я знаю, что сделаю; я отправлюсь в Бремен и стану городским музыкантом. Такой талант, как я, уж точно не пропадет”. И он радостно закричал “Иа-а!”, очень довольный этой мыслью. Через несколько миль он встретил старого пса, тот лежал на дороге и часто дышал от усталости.

“Пес, что с тобой? — спросил осел. — Почему ты так тяжело дышишь?”

“Я стар и устал, — ответил пес. — Я уже не могу бегать так же быстро, как молодые псы, и мой хозяин решил меня пристрелить. Я убежал, но не знаю, куда мне идти и что делать. Что со мной теперь станет?”

“Пойдем со мной в Бремен, — сказал осел. — Я собираюсь стать уличным музыкантом. Ты можешь присоединиться ко мне — я буду играть на лютне и петь, а ты будешь бить в барабан. Мы будем прекрасной группой!”

Пес согласился, и они продолжили путь вместе. Через несколько миль они увидели кота, который сидел посреди дороги с очень печальным видом.

“Кот, что с тобой случилось? — спросил осел. — Почему ты такой грустный?”

“Ты бы тоже загрустил, — сказал кот, — если бы на карте стояла твоя жизнь. Я уже стар и не могу ловить мышей и крыс как раньше. И поэтому моя хозяйка решила утопить меня в колодце. Я убежал, но мне некуда идти — и я не знаю, как искать пропитание”. И в подтверждение своих страданий кот громко мяукнул.

“Пошли с нами в Бремен! — закричал осел. — Мы с Псом собираемся попытать счастья и стать уличными музыкантами. Я уверен, ты можешь присоединиться к нам, ведь у тебя такой прекрасный голос”.

Кот согласился, и они пошли по дороге втроем. Скоро они увидели ферму, на ее заборе сидел петух и громко кукарекал.

“О господи! — сказал осел. — Какой ужасный шум! Какая муха тебя укусила, чего ты так кричишь?”

“Завтра воскресенье, — сказал петух. — Мои лучшие годы уже позади, и жена фермера решила сварить из меня суп! Смерть мне, несчастному!” И он снова собрался кукарекнуть.

“Не дури, — сказал осел. — Пошли с нами; мы идем в Бремен, чтобы стать уличными музыкантами. С таким сильным голосом ты оченьгодишься нашей группе!”

Петух согласился, и все четверо отправились дальше. Бремен был очень далеко, за один день до него было не дойти, и когда наступил вечер, друзья решили поискать ночлег. Скоро петух объявил, что видит вдали огни. При более близком рассмотрении оказалось, что это дом разбойников. Он был ярко освещен, и вокруг щедро накрытого стола сидели разбойники. Звери посоветовались и придумали план, как проникнуть внутрь.

“Пора бы испытать наши музыкальные таланты”, — сказал осел.

Он поставил передние ноги на подоконник, пес взобрался ему на спину, кот влез на спину псу, а петух взлетел на голову коту. На счет “три” они одновременно закричали — осел завопил “Иа-иа!”, пес залаял, кот замаякал, а петух закукарекал. А потом, одним мощным движением, они навалились на окно и разбили стекло.

Разбойники слышали весь этот шум, посмотрели в окно и увидели тень ужасного зве-

ря — у него была голова петуха, туловище осла, кошачьи усы и собачий хвост. Они решили, что к ним ворвалось какое-то страшное чудовище, чтобы наказать их за все злодеяния, и в ужасе убежали в лес.

Четыре музыканта вошли в дом, сели за стол и очень быстро доели все, что в спешке оставили разбойники. Утомившись после такого сытного ужина и большого приключения, друзья стали устраиваться на ночлег. Осел лег во дворе, пес свернулся на пороге, кот устроился у камина, а петух взлетел на крышу.

А разбойники были настолько напуганы, что так больше и не вернулись в дом. Четверо бременских музыкантов были очень рады новому пристанищу и остались в нем жить.

Мораль. Каждый человек обретает ценность, когда находит свое место.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *Как эта история относится к вам?*
2. *Кого в вашей рабочей группе можно сравнить с ослом, псом, котом и петухом?*
3. *Есть ли у этих людей таланты, которые могли остаться незамеченными?*
4. *Какие “непохожие” команды вы могли бы объединить?*
5. *Какую пользу может принести совместная работа этих команд? Может ли при этом проявиться и “обратная сторона медали”?*

27

Вот еще одна история, взятая из *Интернета*, и я, к сожалению, опять не могу назвать ее источник. Я немного переделала ее, так что вы можете вставить название организации и имена конкретных людей по своему усмотрению. Я рассказываю эту историю, когда хочу показать людям, как важно создавать “верное” впечатление — и это относится не только к подбору нового персонала, но и к общению с уже работающими сотрудниками в периоды изменений.

Рай или Ад?

Однажды один из лучших менеджеров одной компании переходил улицу, попал под автобус и трагически погиб. Его душа взлетела на небо, и у врат Рая ее встретил сам Святой Петр.

“Добро пожаловать в Рай, — сказал он. — Но прежде чем я впущу вас, нам нужно уладить одну проблему. Понимаете, как ни странно, к нам никогда не попадали сотрудники вашей организации, и мы не знаем, как с вами поступить”.

“Может быть, вы просто впустите меня внутрь?” — спросил прибывший.

“Я бы с удовольствием, — ответил Святой Петр, — но у меня есть распоряжение вышесто-

ящего руководства. Шеф настаивает на том, чтобы каждый приходящий свободно выбирал свое будущее, основываясь на объективной информации, и мы хотим, чтобы вы провели один день в Аду и один день в Раю, а потом сами решили, где хотите провести всю оставшуюся вечность”.

И с этими словами Святой Петр посадил менеджера в лифт. Лифт стал спускаться все ниже, ниже и ниже, прямо в Ад. Двери открылись, и прибывший ступил на ухоженную траву прекрасной лужайки для гольфа, а неподалеку, в лесу, виднелось здание загородного клуба. Менеджер увидел своих друзей — всех тех, с которыми проработал много лет и кто покинул бренный мир до него. Они были молоды, красивы и одеты в роскошные вечерние наряды.

Увидев прибывшего, все они бросились обнимать и целовать его и стали вспоминать добрые старые времена. Затем они сыграли замечательную партию в гольф, а вечером отправились в клуб, где их ждал шикарный ужин с отбивными и лобстерами. Прибывший встретился и с самим Дьяволом, который оказался довольно славным парнем (просто его не все правильно понимают!), и прекрасно провел время. Он так здорово повеселился, что не заметил, как пришло время возвращаться. Когда он сел в лифт, все жали ему руки и желали доброго пути. Лифт стал подниматься все выше, выше и выше и очень скоро наш герой вновь оказался у врат Рая, где его ждал Святой Петр.

“Теперь вы проведете день в Раю”, — сказал он.

И следующие 24 часа новичок провел в Раю, болтаясь среди облаков в компании ангелов. Они научили его летать, петь и играть на арфе, угощали его самыми изысканными блюдами и нектаром. И он снова прекрасно провел время, не заметив, как прошли 24 часа. За ним явился Святой Петр.

“Итак, вы провели день в Аду и день в Раю. Теперь вы можете решить, где хотите провести вечность”.

Человек на секунду задумался и сказал: “Ну я никогда не думал, что так получится То есть в Раю было действительно здорово, но мне больше понравилось в Аду — и кроме того, там все мои друзья!”

Святой Петр проводил человека к лифту, и он снова стал спускаться все ниже и ниже. И вот двери лифта открылись, и наш менеджер ступил на безлюдный пустырь, заваленный мусором и отбросами. Он увидел своих друзей, которые теперь выглядели постаревшими, измученными и одетыми в рубища; они стонали и плакали, убирая мусор и загружая его в большие мешки. К человеку подошел Дьявол и положил руку ему на плечо.

“Я...я...я... я не понимаю, — заикаясь, произнес человек. — Вчера здесь было поле для гольфа, загородный клуб, мы ели лобстеров, танцевали и прекрасно провели время. А теперь я

вижу только пустырь, заваленный мусором, а мои друзья так несчастны”.

Дьявол посмотрел на менеджера и слегка улыбнулся. “Да, — сказал он. — Но вы должны меня понять... Вчера вы были на собеседовании; мы вас нанимали... а с сегодняшнего дня вы уже зачислены в штат!”

Мораль. *Осторожно относитесь к тому впечатлению, которое создаете в своей организации.*

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *В каких внешних или внутренних ситуациях ваша организация создает впечатление о себе?*
2. *Адекватно ли это впечатление? Соответствует ли оно реальности? Или оно идеалистично?*
3. *Каковы могут быть последствия, если вы рисуете все в слишком “розовом свете”?*
4. *Можете ли вы создавать одновременно реалистичное и позитивное впечатление?*
5. *Знаете ли вы, как вашу организацию воспринимают другие? Как вы можете это обнаружить?*

Я много раз рассказывала эту историю в группах и отдельным людям, и она всегда вызвала живой отклик. Иногда я говорю руководителям компаний: во-первых, невозможно заставить людей в организации прекратить рассказывать истории, а во-вторых, нужно осознавать силу их символизма.

И гордо реет флаг

Несколько лет назад небольшая производственная компания из Северной Англии получила престижную награду Investors in People (ИР, “За инвестиции в развитие персонала”) за новаторские методы непрерывного развития сотрудников. Компания с гордостью повесила на стену почетный знак и заказала новые бланки с изображением этой награды. И самое важное, подняла на самую верхушку нового флагштока, установленного у парковки, флаг Investors in People, еще одно свидетельство своих достижений. Теперь он гордо реял рядом с государственным флагом Соединенного Королевства и вымпелом с логотипом компании.

Предприятие, о котором идет речь, находится в отдаленной части страны. Климат здесь довольно суров, и часто дуют сильные

ветры. Неудивительно, что однажды, несколько месяцев спустя, сотрудники приехали на работу и увидели: сильный ветер сорвал драгоценный флаг ИР с флагштока. Удивительной оказалась их реакция на это вроде бы совершенно невинное происшествие. Через несколько минут инцидент оброс слухами, и спустя несколько часов сотрудники обменивались следующими репликами: “Я чувствовал, что дела у нас пошли неважно... А теперь — посмотрите, нас даже лишили нашей награды, а директорам не хватило смелости нам об этом сказать”.

Мораль. *Остерегайтесь бесконтрольного влияния историй!*

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *Какие истории рассказывают в вашей организации? Есть ли в них какой-то символизм?*
2. *Эти истории позитивны или негативны?*
3. *Где и кто их рассказывает?*
4. *Каким образом этот ресурс можно использовать более эффективно?*
5. *Что вы могли бы сделать, чтобы стать лучшим рассказчиком в своей организации?*



Я часто говорю, что истории окружают нас со всех сторон — нужно только научиться их замечать. То же самое, я уверена, относится к обучению, особенно в периоды изменений, когда каждая ситуация, в которую мы попадаем, может нас чему-то научить. Иногда нам нужна помощь, чтобы понять, чему мы научились, — а иногда приходится делать это самостоятельно.

Трудное рождение

Однажды я где-то прочла, что Сократ называл себя “акушером знаний”, так как его задача — лишь помощь в процессе обучения. Он говорил: “Я не более способен заставить кого-то чему-то научиться, чем акушерка способна заставить ребенка родиться”.

Однажды мне самой пришлось побывать в роли “акушерки”! Я работала с небольшой группой менеджеров, помогая им готовиться к квалификационному экзамену по управлению. На такие занятия я часто беру с собой различные источники — книги, статьи и так далее, которые могут оказаться полезными в процессе обучения и имеют отношение к теме дня. Обычно я кладу все это на стол в тренинговом зале, и участники могут

просматривать материалы в свободное время.

Работать мы начали недавно и все еще проходили через бурную стадию “установления отношений”.

В этот день Дэвид, недавно назначенный менеджер по обслуживанию клиентов, был очень обижен и начал жаловаться: “Как они могут ожидать, что я буду делать эту работу?”, “Если бы они слушали меня как следует, то поняли бы, с чем мне приходится иметь дело...”, — продолжал он, — и они ни разу не отправили меня на тренинг с тех пор, как я работаю в этой компании. Я не знаю, как они могут ожидать, что я пойму все эти процедуры...”

Он все говорил и говорил, перечисляя “гнусные издевательства”, которым подвергается в компании (и конечно, он сам был совершенно ни при чем, “жуткие преступления” совершили какие-то таинственные и безымянные “они”). Он жаловался на общее отсутствие поддержки и недостаток возможностей для обучения. Я слушала и кивала, издавая соответствующие одобрительные звуки, а потом предложила ему (с некоторой надеждой) несколько конструктивных идей о том, как он мог бы взять ответственность на себя и улучшить ситуацию самостоятельно. Казалось, его это не убедило.

Во время обеденного перерыва участники группы (и я тоже) разошлись по разным местам. Вернувшись в зал, я с удивлением и радостью увидела там Дэвида. Он сидел за столом, где лежали книги, и был полностью поглощен чтением. У меня вдруг возникло теплое чувство удовлет-

ворения, которое иногда появляется у акушерки, когда она понимает, что ее усилия были не напрасны, советы с благодарностью приняты, и она вот-вот станет свидетелем чуда рождения.

“Что вы читаете, Дэвид?” — бодро спросила я, подходя к столу.

“Гм-гм”, — он резко поднял голову, как будто мои слова прервали глубокие раздумья, и сложил газету, которой я не заметила раньше. “Я просматриваю результаты последних футбольных матчей”, — так же бодро ответил он.

И Дэвид вернулся к своему чтению, не обращая никакого внимания на окружающие его книги по лидерству, обучению и мотивации, в которых были ответы на все его вопросы, а может быть, и намного больше. А теплое чувство удовлетворения быстро покинуло мое тело. Я поняла, что на этот раз “роды” будут тяжелыми и затяжными.

Мораль. *Возможности обучения окружают нас со всех сторон — если мы готовы это увидеть!*

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *Какие идеи по поводу обучения содержит эта история?*
2. *Кто в вашей организации может стать “акушеркой” в процессе обучения, особенно в периоды изменений?*
3. *Какие возможности обучения упускают люди в вашей организации?*
4. *Каким образом вы могли бы побуждать людей лучше осознавать возможности обучения?*
5. *Обсудите последнюю ситуацию, в которой вы чему-то научились на личном опыте. Чему вы научились? Как вы этому научились?*

Эту сказку я рассказываю довольно часто. Ее сочинила группа тренеров из компании Yorkshire Television на семинаре по рассказыванию историй, который я проводила несколько лет назад. Их беспокоило, что члены команды стали слишком зависеть от своего руководителя, а он, в свою очередь, стал терять к ним доверие. Группа придумала прекрасную сказку, которая метафорически описывает такую ситуацию и помогает относиться к данной проблеме более творчески.

Добрый волшебник

Был-был добрый волшебник. Он обитал вместе с эльфами в чаще заколдованного леса. Эльфы любили старого волшебника, он был очень заботлив, всегда готовил им еду и мог создавать любые заклинания, о которых они его просили, — хотели ли они найти горшок с золотом на краю радуги или избавиться от надоевшей перхоти.

Но однажды эльфы увидели на двери дома волшебника записку: “Я УШЕЛ”. Эльфы удивились и испугались.

“Куда он ушел? Как он мог нас бросить? Что мы будем без него делать?” — закричали они.

Посоветовавшись, они решили отправиться в лес на поиски волшебника. Они безуспешно искали его много дней в самых дальних уголках леса, даже несмотря на то, что сначала почти ничего не видели, так как все еще горько оплакивали свою потерю и слезы застилали им глаза.

“Мы погибнем!” — закричал один эльф, ломая руки. Другой всхлипнул и сказал: “Как волшебник мог так поступить с нами?”

Но затем взял слово еще один эльф, немного более спокойный и уверенный, чем остальные. Он произнес: “Но пока что мы не умираем. Видите эти ягоды на дереве? Я однажды наблюдал, как волшебник клал их в свои снадобья. Кажется, их можно есть”.

Эльфы съели немного ягод, и ягоды оказались очень вкусными. Подкрепившись, они почувствовали себя немного лучше и продолжили свои поиски, на этот раз глядя по сторонам более внимательно и спокойно.

“Смотрите! — скоро воскликнул один из эльфов. — Не из этих ли трав волшебник варил суп? Давайте их соберем и постараемся приготовить!”

Все вместе, эльфы стали собирать траву в большие пучки и, в конце концов, вспомнили, как волшебник складывал веточки, чтобы развести костер, и как он бросал травы в воду, чтобы сварить суп. Очень гордые своими достижениями, эльфы сели вокруг костра и с удовольствием пообедали. Теперь они чувствовали себя намного лучше, настолько, что даже придумали песенку: “*Кому нужен этот волшебник? Только не нам...*”

Утром они обсудили, что делать дальше, и решили прекратить поиски и отправиться домой.

Тем временем волшебника, который пошел проведать друзей, живших в долине у леса, стала мучить совесть, и он вечером вернулся домой, обратно в заколдованный лес.

“Прости, что я так неожиданно исчез, — сказал он своему старому коту, который был счастлив его видеть и с радостным мурлыканьем терся о его ноги, — но мне действительно нужно было немного побыть одному, отдохнуть от эльфов, подумать над новыми заклинаниями и новыми идеями. И я разработал прекрасное новое заклинание”.

Он в возбуждении потер руки, снял с полки свою старую книгу заклинаний и волшебную палочку...

А тем временем эльфы уже приближались к дому. Они уверенно шагали по тропинке и пели: “*Кому нужен этот волшебник? Только не нам...*”. И тут, откуда ни возьмись, прямо перед ними вырос огромный великан. Он злорадно смеялся и размахивал огромной дубинкой.

Эльфы очень испугались. “*Нам нужен волшебник!*”, — закричали они, внезапно изменив слова своей песенки, а потом еще громче: “*Нам очень нужен волшебник!*”

Волшебник был поглощен созданием нового заклинания, но услышал далекие крики эльфов и немедленно выбежал из дома.

“О, волшебник! — закричали сбившиеся в кучу дрожащие эльфы. — Пожалуйста, спаси нас от этого злого великана!”

Так случилось, что волшебник как раз работал над новым заклинанием “Аннигилятор великанов”™ (запатентованная волшебником торговая марка). И он не стал терять времени на эксперименты, провел волшебной палочкой вокруг ног великана и произнес хорошо продуманную магическую формулу. Ко всеобщему удивлению и радости, великан начал уменьшаться и уменьшаться, пока не провалился под землю, испустив слабый дымок. Эльфы были счастливы и бросились обнимать волшебника, который был тоже очень рад их видеть и стал обнимать их в ответ.

“Пойдемте домой”, — сказал он.

И первое, что сделали эльфы, когда пришли домой, — они поставили на поляне большой памятник, посвященный доброму волшебнику и его подвигам. Потом они отступили на несколько шагов, чтобы полюбоваться своей работой, и увидели, что памятнику чего-то не хватает. Тогда они решили выбить на постаменте надпись, которая бы напоминала им о полученных уроках...

Мораль. *Остерегайтесь
убить свою команду “добротой”.*

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *Какую надпись сделали эльфы, чтобы не забывать о полученном уроке?*
2. *Кто играет роль “волшебника” в вашей организации?*
3. *А кого можно назвать группой зависимых “эльфов”?*
4. *Каким образом можно поощрять эльфов быть более самостоятельными?*
5. *Какую пользу может принести изменение стиля лидерства?*

КАК СПРАВИТЬСЯ СО СТРЕССОМ, СОПРОВОЖДАЮЩИМ ПРОЦЕСС ИЗМЕНЕНИЙ

Если человек находится в спокойном состоянии ума, его мысли и эмоции останутся мирными и расслабленными даже в самой беспокойной и напряженной ситуации.

Далай Лама

Истории из этой главы помогают определить свои приоритеты в жизни и показывают, что проблемы из прошлого не стоит тащить за собой в будущее. Мы размышляем о том, когда лучше всего проявлять упорство, а когда — сдаться; о том, что прошлые беды не обязательно должны оказывать влияние на наше настоящее; о том, как довольствоваться тем, что у нас есть, и не беспокоиться о том, чего у нас нет. Истории показывают: иногда слишком мало стресса — так же плохо, как и слишком много; иногда “плыть по течению” лучше, чем начинать борьбу; и счастье — это состояние души, которое приходит изнутри.

КАК СКАЗКИ ПОМОГАЮТ СПРАВИТЬСЯ СО СТРЕССОМ, СОПРОВОЖДАЮЩИМ ПЕРЕМЕНЫ

Есть одно старое упражнение, которое используют тренеры на семинарах по управлению изменениями: они просят участников скрестить руки на груди. У одних людей сверху оказывается правая рука, а у других — левая. Потом тренер просит скрестить руки наоборот. Если вы сейчас это сделали (а я сделала, чтобы напомнить себе!), то, вероятно, у вас появилось некое странное чувство. Люди часто описывают его такими словами: “неудобно”, “неловко”, “не совсем правильно”. То, что они при этом переживают, — конечно же, *изменение*, хотя и очень небольшое. Это переход от чего-то привычного, что вызывает у нас чувство комфорта, к чему-то незнакомому и совершенно непривычному. Такое изменение обязательно сопровождается эмоциями. После упражнения тренер может объяснить, насколько более сильными могут быть эти эмоции, если человек сталкивается с более серьезными изменениями, будь то повышение по службе, увольнение, рождение ребенка или переезд в новый дом.

Всем нам приходилось переживать резкие перемены в личной и профессиональной жизни, и, каждый согласится: это было очень трудное и напряженное время. Чтобы заставить нас уйти в штопор стресса, изменения не обязательно должны быть позитивными или негативными, или хотя бы даже *реальными*. Даже воображаемые

изменения, или, попросту говоря, беспокойство о том, что может произойти в будущем, способны вызвать психологические реакции, обычно связанные со стрессом (ускорение сердечного ритма, повышение кровяного давления, прерывистое дыхание) и неприятные эмоциональные переживания — апатию, чувство беспомощности и снижение самооценки.

Рассказы, метафоры и основанная на них активность могут быть мощными и при этом ненасильственными инструментами для борьбы со стрессом изменений. Это очень хорошо знают психотерапевты, а теперь все чаще используют и в организациях. Психотерапевты говорят, что использование историй — когда терапевт слушает “личную историю” клиента, или предлагает ему сказку или метафору, отражающую его проблему, — позволяет им “войти” в “карту реальности” клиента и гораздо быстрее достичь желаемых результатов.

Недавно я проводила сеанс индивидуального коучинга с человеком, у которого возникли проблемы из-за того, что его обязанности на работе серьезно изменились. Наша беседа все время вращалась вокруг (метафорической) шахматной доски! Он описывал себя как “пешку”, предпринимающую маленькие, несущественные шаги и не имеющую реального влияния на ход игры. А на самом деле, сказал он мне, он хотел бы стать конем, быть “вместе со старшими фигурами”, как он выразился. Развивая метафору, мы сделали вывод, что обыч-

но конь нужен во время жестоких битв, и хотя он действительно имеет больше влияния, но при этом рискует гораздо больше пешки. Метафора стала развиваться дальше, и мой клиент обнаружил: *на самом деле он хочет получить славу и высокий статус коня, но стремится сохранить при этом весьма ограниченную ответственность пешки.* В конце концов, он признал, что это нереалистичная и противоречивая цель. Именно она, во многом, и была причиной его стресса.

В этой ситуации лаконичный и понятный язык метафор шахмат помог мне лучше понять чувства и тревоги клиента по поводу предстоящих изменений и позволил нам обменяться опытом.

Когда информация подается в форме сказки или метафоры, люди реагируют на нее иначе, чем когда та же информация выражена аналитически, как это свойственно левому полушарию мозга. В отличие от радио- или телепередачи, рассказывание сказок — интерактивное действие; слушатель активно вовлечен в процесс, а не пассивен. И чтобы управлять информацией, он одновременно использует оба полушария мозга — левое занято словами и содержанием, а правое в это время воспринимает зрительные образы и распознает закономерности. Сказки каким-то образом помогают обойти привычные, нормальные, аналитические функции; мы становимся менее критичными и более восприимчивыми к новым идеям и изменениям.

Способность сказок снижать уровень стресса подтверждают и научные данные. Один исследо-

ватель из Калифорнийского Института психологии изучал химический состав слюны людей, которые слушали сказки. Он обнаружил, что во время восприятия историй в организме этих людей происходили биохимические изменения: уровень кортизола (гормона стресса) снижался, а уровень иммуноглобулина повышался. Слушание сказок способствует расслаблению — и это наверняка понимали наши мамы и папы, когда рассказывали нам сказку на ночь!

Сами по себе слова могут быть мощным успокоительным средством. Ученый из Калифорнийского Университета в Лос-Анджелесе доктор Льюис Бакстер, исследуя терапевтическую ценность словесного воздействия в работе с пациентами, страдающими маниакальными расстройствами психики, обнаружил, что если пациент слушает правильно подобранный рассказ, у него активизируются те же зоны мозга, что и при приеме транквилизаторов. Антидепрессант Прозак вызывает изменения в отдельных областях мозга и повышает выделение естественного успокоительного соединения, серотонина. В мозгу пациентов, которые воспринимали определенные ободряющие слова, возникал тот же эффект, что и после приема Прозака; сказки действительно успокаивали их и внушали им оптимизм.

В бизнесе сказки и метафоры, призванные помочь человеку справиться со стрессом, обычно лучше рассказывать индивидуально и обсуждать позже, например на сеансах индивидуального коучинга, а не в больших группах. Особенно важно не навязывать человеку и не раскрывать вашу собственную интерпретацию или мораль пове-

ствования; чтобы сказка оказалась эффективной, она должна вызывать у слушателя отклик и иметь какой-то смысл в его собственной “карте реальности”. В книге “Наблюдающее я” (*The Observing Self*, 1982) психолог Артур Дейкман пишет:

Вы не можете знать, что происходит в голове вашего клиента или пациента... Бессознательное “я” клиента, его творческое воображение будет искать и найдет “смысл”, соответствующий его собственной ситуации. Никакие объяснения, никакие прямые заявления о смысле сказки не заменят тех преобразований, которым она подвергается в воображении и сознании слушателя.

Истории, собранные в этом разделе, будут полезны в работе со следующими аспектами стресса.

- ☒ Истории помогут расставить приоритеты и понять, что для вас важнее всего в жизни.
- ☒ Истории помогут не тащить в будущее проблемы прошлого.
- ☒ Истории помогут управлять стрессом, связанным с коммуникациями внутри коллектива или рабочей группы.
- ☒ С помощью истории вы будете знать, когда лучше упорствовать, а когда сдаться.
- ☒ Истории позволят вам позитивно управлять людьми и ситуациями прошлого.
- ☒ С помощью историй вы поймете важность принципа: довольствоваться тем, что име-

ешь, и не беспокоиться о том, чего не имеешь.

- ☒ Истории помогут осознать, что слишком низкий уровень стресса — иногда так же плохо, как и слишком высокий.
- ☒ Вы поймете, что иногда “плыть по течению” лучше, чем пытаться бороться с ним.
- ☒ Истории убедительно доказывают, что стресс и беспокойство — близкие родственники, а счастье — состояние души, которое приходит изнутри, а не является результатом действия внешних стимулов.

Исследования показывают, что сегодня сотрудников компаний все больше беспокоит несбалансированность их жизни. Эту притчу рассказывают в самых разных формах, на многих языках; она одна из лучших известных мне метафор управления временем и стрессом. История прекрасно стимулирует дискуссии, помогает слушателям выявить "пожирателей времени". А еще она может дать вам импульс для самостоятельных размышлений и помочь в определении приоритетов.

Как наполнить кувшин

Один юноша все время тревожился по поводу своей жизни и своего будущего. И вот однажды, чтобы успокоиться, он решил прогуляться по берегу океана. Было раннее утро, и на берегу, к счастью, никого не было, или юноше так казалось. Но вдруг он увидел, что на скале у кромки океана сидит странный старик. У него было вытянутое печальное лицо, седая борода, он был одет в серебристое одеяние со странным узором, которого юноша никогда раньше не видел.

Подойдя ближе, юноша заметил, что старик очень медленно подбирает с земли камешки.

Заинтригованный, он подошел к скале. Старик поднял голову и посмотрел на него.

"Чем вы так обеспокоены? — спросил он. — На какой вопрос вы ищете ответ?"

Юноша, несколько сбитый с толку такой пронизательностью, ответил, почти не думая: "Кажется, я не могу понять, что для меня важнее всего в жизни. Нужно сделать так много, но как узнать, с чего начать?"

"Это очень просто", — сказал старик, и, подняв с земли грубый глиняный кувшин, начал наполнять его камнями величиной с кулак. Наполнив кувшин доверху, он обернулся к юноше.

"Этот кувшин полный, не так ли?"

"Да", — ответил юноша.

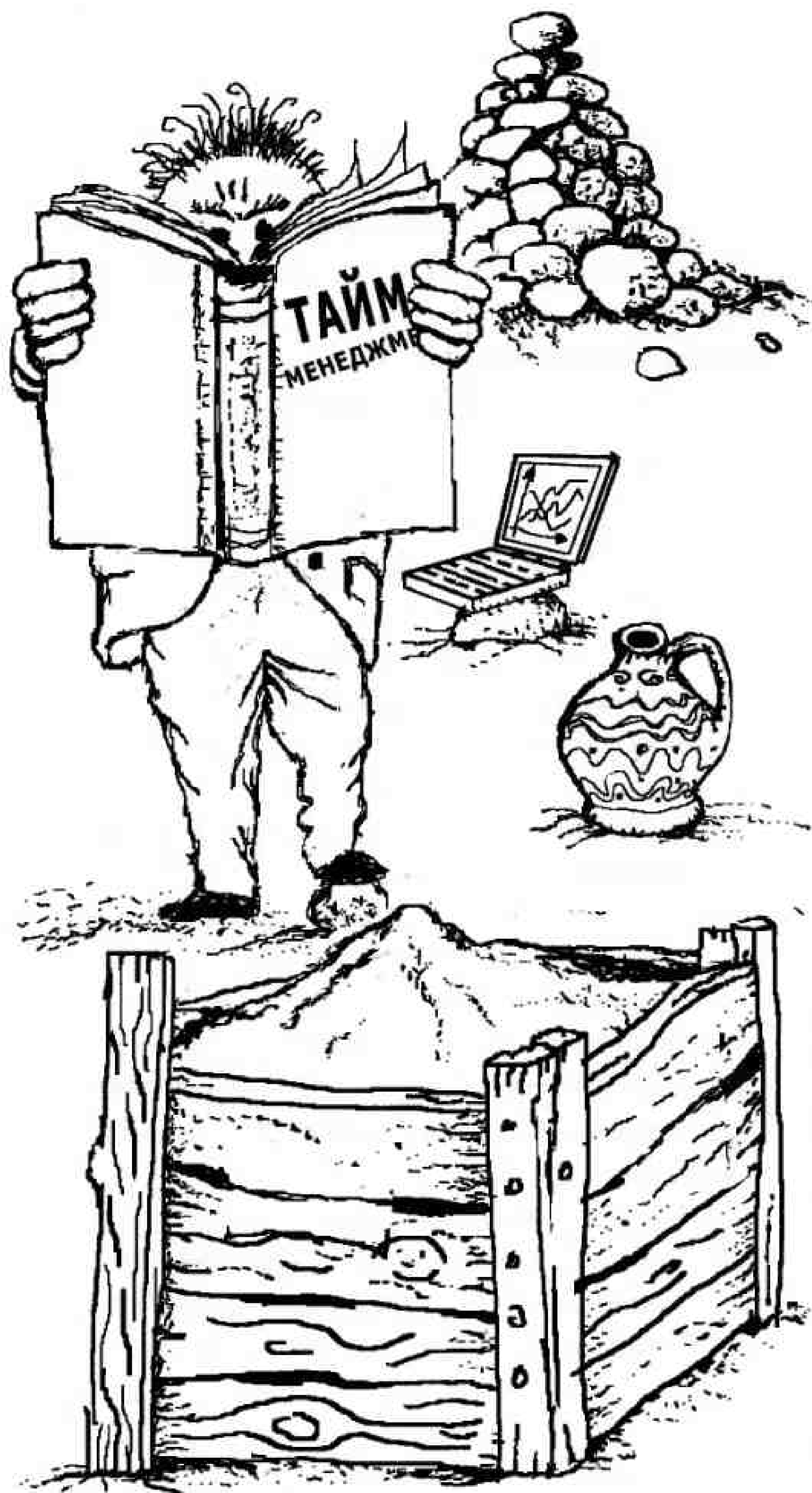
Старик молча кивнул, поднял несколько мелких камешков, бросил их в кувшин, слегка встряхнул его, и камушки легко закатились в пустоты между большими камнями. Он снова обернулся к юноше и на этот раз улыбнулся.

"А теперь кувшин полный?"

Юноша улыбнулся в ответ и снова ответил: "Да, точно".

И опять, без лишних слов, старик нагнулся, зачерпнул горсть песка и бросил ее в кувшин. Песок заполнил пустоты между большими и мелкими камнями. На этот раз кувшин был действительно полон.

"Вот ответ на ваш вопрос, — сказал старик. — Большие камни — это самые важные вещи в жизни человека: семья, любимый человек или дети, здоровье, духовное развитие или му-



дрость — словом, если вы потеряете все, кроме этого, ваша жизнь останется полной”.

“Маленькие камешки, — продолжал старик, — это вещи, которые тоже важны для вас. Может быть, это материальные блага, например деньги, дом, одежда или работа. А песок, — сказал он, просыпая его сквозь пальцы, — это все остальное: мелочи, которые на самом деле не имеют значения”.

Юноша внимательно слушал, и старик продолжил: “Некоторые люди делают ошибку — сначала они насыпают в кувшин песок, и, конечно же, при этом не остается места ни для маленьких, ни для больших камней. То же самое относится и к жизни. Если тратить все свое время и энергию на мелкие и несущественные дела, не останется места для самого необходимого и по-настоящему важного, для вашего успеха. В первую очередь позаботьтесь о больших камнях — о том, что действительно важно. Расставьте приоритеты. Все остальное — просто песок”.

Мораль. *Позаботьтесь в первую очередь о больших камнях, а волны жизни сами набьют песок в щели между ними.*

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *Какие уроки вы вынесли из этой истории?*
2. *Что в вашей жизни можно сравнить с большими камнями, маленькими камешками и песком?*
3. *Как вы отличаете их друг от друга?*
4. *В каком порядке вы "наполняете свой кувшин" в данный момент?*
5. *Каким образом вы могли бы "больше думать о больших камнях", как советует старик?*

Психологи говорят, что основные причины стресса — переживание уже прошедших событий и беспокойство о будущем. Перед вами известная буддистская притча, которая прекрасно показывает, как опасно нести по жизни свои привычные переживания и тревоги. В полном соответствии с духом дзен-буддизма, красота и мудрость этой истории заключены в ее простоте.

Груз

Однажды старый монах по имени Тандзен и его ученик Экидо шли по пыльной дороге. Подойдя к небольшому ручью, они увидели, что на его берегу стоит прекрасная девушка в шелковом кимоно.

Тандзен сказал девушке: "Позвольте мне помочь вам перейти ручей", — и без лишней суеты взял ее на руки и перенес на другой берег. Там он осторожно опустил девушку на землю, выслушал ее благодарность, поклонился, и монахи продолжили путь.

Его ученик Экидо был крайне возмущен непристойным поведением своего учителя, но только поздним вечером решился обратиться к нему. Не в силах более сдерживать свое негодование,

он сказал Тандзену: "Без сомнения, вам известно, что монахам запрещено вступать в контакт с женщинами. Как вы вообще посмели подумать о том, чтобы перенести эту девушку через ручей, взяв ее на руки?"

Тандзен с улыбкой посмотрел на возмущенного ученика и спокойно сказал: "Я оставил девушку на берегу ручья. Почему же ты до сих пор тащишь ее с собой?"

Мораль. Чем тяжелее багаж,
тем труднее путешествие.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. В чем, по-вашему, смысл этой истории?
2. Свойственно ли вам поведение одного из двух ее основных персонажей?
3. Можно ли вас обвинить в том, что вы несете с собой неподходящий "багаж"?
4. Что играет роль "девушки", которую продолжаете тащить за собой вы или другие?
5. Каким образом вы могли бы "оставить багаж", чтобы двигаться дальше?

В периоды изменений люди настолько поглощены самими собой, что иногда совершенно забывают об окружающих... Разнообразные "продвинутые" средства коммуникации, которыми мы сегодня располагаем, должны упрощать и облегчать общение — но так ли это на самом деле? Помогают ли современные средства общаться или просто немного меняют "правила игры" и открывают новые возможности для непонимания, раздражения и стресса?

Загадочные сообщения

Я уверена, что вам, как и мне, приходилось получать странные (а иногда совершенно загадочные) сообщения на автоответчик. Все мы хоть однажды пытались разгадать дурацкие фразы вроде "Привет, это я; перезвони мне". Такие сообщения могут вызвать бурю отрицательных эмоций: сначала мы думаем, что кто-то ошибся номером, потом испытываем чувство вины, так как боимся обидеть звонившего тем, что не имеем *ни малейшего* понятия о том, кто он такой, затем приходят страх и мысли вроде "ты наверняка должна знать, кто это был".

В этом ряду загадочных сообщений оценки "немного интереснее" заслуживает голосовое

сообщение на автоответчике моего мобильного телефона. Безо всякого сомнения, его оставил персонаж из какой-то мыльной оперы. Это неотразимое и исключительно краткое сообщение гласило: "Гм... это Большой Стив; позвонишь мне по-ж-же, да?" Оно заставило меня теряться в догадках несколько дней.

Но кандидатом, завоевавшим все мои симпатии в категории "самое таинственное послание", без сомнения, стало загадочное сообщение, которое я получила на автоответчик совсем недавно. Мужской голос, звучавший так, будто у человека перехватило дыхание и он только что совершил какое-то важное дело, тревожным тоном произнес: "Привет, Маргарет... это Фил... я это СДЕЛАЛ" (короткие гудки).

Это сообщение, смысла которого, я, естественно, совершенно не поняла, меня сильно беспокоило. Прежде всего, было очевидно, что сообщение предназначалось мне (или, по меньшей мере, женщине по имени Маргарет). Но в моей телефонной книжке значатся как минимум четыре Фила, и все они могли сделать какую-то работу... Если бы я только знала, какую. Я начала размышлять и мое воображение стало рисовать мне разные картины. Я представила себе, что мог сделать один из Филов (мой банковский менеджер). Может быть, он ограбил банк или с помощью моего онлайн-ового счета стал проводить какие-то махинации и украл где-то пару миллионов фунтов, или, возможно, он убил свою жену и звонил, чтобы сообщить мне, что теперь

мы должны сбежать вдвоем на необитаемый остров...

Я спустилась с небес на землю как раз вовремя, чтобы с некоторым разочарованием понять, что искомый Фил — скорее всего, мой суровый и немногословный (но зато очень дешевый) дизайнер. Он пытался сообщить мне, что сделал ремонт в одной из комнат моего дома, и теперь приглашает меня принять работу.

Не без некоторых сожалений вернувшись к реальности, я задумалась о том, насколько проще было бы общаться, если бы кто-то, например специальный государственный орган, проводил “аудит предположений” каждого сообщения, которое люди передают друг другу, с единственной целью — обеспечить взаимопонимание между двумя сторонами. Но в таком случае, о чем еще пришлось бы нам волноваться?

Мораль. Пусть ваши сообщения будут простыми — и не заставляют других людей беспокоиться!

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. Считаете ли вы, что общение связано со стрессом? В каких ситуациях?
2. Насколько эффективно передаются сообщения в вашей организации, особенно во времена перемен?
3. Обсудите возможные способы улучшения общения.
4. Помогают или мешают вам современные технологии коммуникаций?
5. Каким образом вы узнаете, было ли понятно ваше сообщение?

Розабет Мосс Кантер сравнивает проведение изменений с "долгим переходом". Но иногда так хочется сдать на полпути, забыть обо всем и вернуться домой. Эта сказка просто и с юмором напоминает о том, что нужно продолжать двигаться вперед, даже если мы уже готовы сдать, — и я уверена, что в таком положении хоть раз оказывался каждый из нас.

Две лягушки и горшок сливок

Однажды две лягушки упали в горшок сливок. Одна лягушка сказала другой: "Это ужасно; мы никогда отсюда не выберемся". Потом она закрыла глаза, опустилась на дно горшка и утонула.

"Но ведь мы еще живы", — сказала другая лягушка и продолжала беспомощно барахтаться, стараясь остаться на плаву и добраться до краев горшка.

Скоро эта лягушка, которая беспомощно барахталась в сливках и взбивала их, превратила сливки в масло и вылезла из горшка.

Мораль. Если хотите провести изменения — вам придется некоторое время продолжать беспомощно барахтаться!

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. Можете ли вы сравнить себя с первой или со второй лягушкой?
2. Какое поведение вам более свойственно — "закрыть глаза и утонуть" или "продолжать барахтаться"?
3. Оглядываясь назад, можете ли вы вспомнить ситуации, в которых слишком легко сдавались?
4. В каких ситуациях вы были более настойчивы?
5. Какую пользу вы получили от подобной настойчивости?

Паоло Коэльо стал очень известным рассказчиком; его аллегорические истории — источник большой мудрости. Они говорят о том, как решиться что-то изменить и отправиться в это путешествие. Данный фрагмент взят из книги Коэльо *“Книга воина света”* (2002) и немного изменен. Он предлагает интересный взгляд, помогающий поддерживать свои силы в пути.

Воин света

Когда люди спрашивают воина света, откуда он берет силы для продолжения пути, он отвечает, что они приходят к нему от “скрытых врагов”. Когда же люди просят объяснить, что он имеет в виду и что это за враги, он говорит:

“Каждый из нас хранит воспоминания о людях, которые в прошлом причинили нам какой-то вред. Может быть, это обижавший нас одноклассник или учитель, который называл нас глупым. Но тащить за собой воспоминания или постоянно думать о том, как отомстить злодеям, бессмысленно. Это только ослабляет наши силы. В конце концов, эти люди — часть нашей истории, а не нашего настоящего.

Воин света занят тем, чтобы совершенствоваться и развиваться. Тогда, в конце концов, его добрые дела станут известны всему миру и достигнут ушей тех, кто нанес ему вред в прошлом. Источник силы воина света — вчерашняя боль”.

Мораль. Прошлые беды можно использовать с пользой для себя.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. В чем, по-вашему, смысл этой истории?
2. Как вы можете связать себя с ней?
3. Есть ли у вас "скрытые враги"?
4. Почему вы их так воспринимаете?
5. Каким образом вы могли бы черпать силы у этих людей из прошлого?

36

Перед вами — известная сказка братьев Гримм. В кругу рассказчиков такие истории называют "циклическими": после долгих путешествий, решения проблем и поисков персонажи сказки оказываются там же, откуда начинали свой путь, — именно такое чувство часто возникает в стрессовой ситуации. Эта сказка также поднимает один важный вопрос: стоит ли меняться ради самих изменений?

Рыбак и его жена

Рыл был бедный старый рыбак. Вместе с женой он ютился в лачуге на берегу моря. Хотя он сам был вполне доволен жизнью, его жена постоянно жаловалась на бедность и хотела изменить свою судьбу.

Однажды жарким солнечным днем рыбак удил рыбу и очень удивился, когда одна рыбка, которую он выловил, села на дне лодки и заговорила с ним.

"Рыбак, — сказала она, — пожалуйста, не убивай меня. На самом деле я Заколдованная Принцесса. Брось меня обратно в море, и я дам тебе все, что пожелаешь".

У рыбака была добрая душа — без всяких сомнений и условий он отпустил рыбку. Вернув-

шись домой, он рассказал о странном происшествии жене.

“Ты старый дурак! — закричала она. — Что ты делаешь здесь? Возвращайся на морской берег и скажи рыбке, что нам нужен пристойный дом — к примеру, небольшой коттедж с розами в саду”.

Старик, хоть и неохотно, сделал так, как велела ему жена, и точно, когда он вернулся домой, выполнив ее просьбу, она сидела на пороге милого коттеджа, выкрашенного белой краской, с садиком и розами у дверей.

“Взгляни, муженек, — сияя, сказала она, — разве это не лучше, чем жить в ужасной старой лачуге?”

Итак, она была счастлива... неделю или две... а потом однажды сказала рыбаку: “Я тут подумала... этот коттедж тесноват, и сад слишком маленький. Иди обратно на морской берег и попроси у рыбки более просторный дом. Я хочу жить в каменном замке с большим фруктовым садом, озером и высокими стенами, чтобы никто не заглядывал внутрь”.

С большой неохотой старый рыбак пошел на берег моря и слово в слово пересказал рыбке просьбу жены. Когда он вернулся домой, то с изумлением увидел на холме большой замок с озером и яблоневым садом. А с окружающей замок стены махала ему рукой жена, очень довольная, улыбающаяся и счастливая. И она оставалась счастливой... неделю или две.

Но однажды она сказала мужу:

“Я тут подумала... в таком замке жить вовсе не весело. Тут везде сквозняки, двери все время скрипят, а стены такие высокие, что из-за них ничего не видно вокруг. Иди на берег и скажи рыбке, что нам нужен дворец, самый большой дворец в нашем краю, с двумя огромными тронами, и чтобы мы с тобой стали Королем и Королевой. И скажи ей, пусть в нем будут мраморные лестницы, золотые светильники, роскошные ковры и хрустальные канделябры. И чтобы в нем было хорошее отопление...”

В печали старый рыбак пришел к морю и, с сомнениями в голосе, передал рыбке требования своей жены. Когда же он вернулся домой, то, конечно же, увидел огромный дворец, сверкающий на солнце. Он не сразу нашел жену, которая увлеченно раздавала приказания новым слугам. Рыбак с облегчением увидел, что она довольна и улыбается... и она оставалась в таком настроении еще некоторое время...

Через пару недель жена, которая теперь сидела на королевском троне, снова была несчастна. Она сказала мужу:

“Мне надоело жить во дворце и быть Королевой. Мне нечем заняться, и приходится присматривать за целой кучей слуг. Возвращайся на берег и скажи рыбке, что я хочу стать Повелительницей Вселенной”.

“Повелительницей Вселенной? — переспросил старый рыбак в замешательстве. — Ради

всего святого, зачем тебе это? Что ты станешь делать, если будешь Повелительницей Вселенной?"

— Ну для начала увеличу количество солнечных дней в году, — ответила женщина. — Не мели ерунды и передай рыбке мое желание".

С тяжелым сердцем рыбак вернулся на берег. Он не знал, как у него повернется язык передать рыбке последнее желание жены. Он очень долго стоял на своем обычном месте и ждал, когда появится рыбка, — но ее все не было.

Еще более расстроенный, боясь разозлить жену, он медленно брел домой. Но когда он подошел к месту, где раньше стоял дворец, то с удивлением (и, правду говоря, очень приятным) увидел вместо него свою старую лачугу, и на ее пороге сидела его жена, точно так же, как и в тот день, когда он в первый раз поймал волшебную рыбку. С тех пор он больше никогда не встречал рыбку.

Мораль. Довольствуйтесь тем, что имеете, — иначе в конце концов вернетесь туда, откуда начинали!

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. Что вы думаете о выражении "ходить по кругу"?
2. В каких ситуациях вы или другие бываете недовольны своей участью?
3. Как вы можете научиться испытывать больше удовольствия от текущей ситуации?
4. Что хорошего в вашей текущей ситуации?
5. В чем опасность слишком сильных желаний?

По примеру некоторых британских супермаркетов, использующих новый метод стимулирования продаж "Покупая один экземпляр, второй вы получаете бесплатно" (или BO-GOF (Buy one get one free), как маркетинологи очаровательно называют это между собой*), я предлагаю вам две истории по цене одной! Их объединяет биологическая тема, обе поднимают интересный и, возможно, спорный вопрос о том, не становимся ли мы слишком самодовольными. Кроме того, нам не помешало бы испытывать побольше стрессов и прилагать побольше усилий.

Истории из биологии

Любой хороший садовод (к которым я, к сожалению, не отношусь) скажет вам, что молодые растения нужно регулярно поливать. Но ботаники, изучавшие последствия избыточного полива растений, совершили неожиданное открытие. Если в течение какого-то времени молодые растения получают слишком много воды, они могут погибнуть. Это происходит из-за того, что в периоды слишком длительных дож-

* Игра слов: bog off — сленговое выражение, означающее "гуляй", "пошел отсюда".

дей растениям нет необходимости проращивать корни глубоко в почву, чтобы "достать" воду, и их корневая система остается неразвитой. Но затем, когда дожди прекращаются, у растений не остается резервов для роста, и они быстро засыхают. Если у растений слишком много воды, они начинают лениться!

Несколько лет назад калифорнийские ученые решили изучить, какие условия наиболее благоприятны для развития амёб. Они поместили амёб в две разные емкости. В первой температура воды, влажность, уровень жидкости и другие условия тщательно контролировались и постоянно регулировались, чтобы обеспечить амёбам самые благоприятные условия для роста. В другой емкости амёбам приходилось переживать постоянные изменения и переносить большие колебания температуры и влажности. К удивлению исследователей, амёбы из первой емкости умирали быстрее, чем амёбы из второй, обитавшие в гораздо более суровых условиях. Ученые сделали вывод, что слишком комфортные условия на самом деле приводят к застою и упадку, а если организму приходится прилагать усилия и приспосабливаться к своему окружению, это способствует росту и развитию.

Мораль. Трудности закаляют нас.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *Согласны ли вы с моралью этих историй?*
2. *Каким образом у вас или у кого-то, кого вы знаете, может быть “слишком много комфорта”?*
3. *Можно ли вас обвинить в том, что вы слишком обильно “поливаете” кого-то в вашей компании?*
4. *Как можно побудить людей прилагать больше усилий — позитивным или негативным воздействием?*
5. *Воспринимаются ли изменения в вашей организации как непомерные усилия и несчастье?*

38

Часто стресс возникает из-за того, что мы не удовлетворены тем, какова в данный момент наша жизнь, и постоянно стремимся к “улучшениям” и совершенству. Я предлагаю вам традиционную буддистскую историю, которая говорит об опасностях неудовлетворенности. Сотни лет назад буддистский учитель Нагарджуна сказал: “Всегда будьте удовлетворены. Если вы научитесь быть удовлетворенными тем, что имеете, то будете обладать всем, даже не имея денег и богатства”. Эта история взята из книги “Радостный путь удачи” (1995) буддистского мастера Геше Келсанг Гьятцо.

Король и алмаз

Много лет назад в Индии жил бедный человек по имени Тельва. Однажды он нашел на земле большой алмаз. Он взглянул на него, а потом подумал: “Что я буду делать с этим камнем? Я доволен всем, что имею. Он мне не нужен”.

И он решил, что лучше всего этот алмаз кому-то отдать, и стал размышлять, кому из его друзей и знакомых он больше всего нужен. Сначала он подумал о других бедных людях, но когда

он спрашивал у них, нужен ли им алмаз, они отвечали, что довольны своей жизнью, и камень им ни к чему. В конце концов, Тельва заключил, что больше всех алмаз нужен Королю.

И вот он преподнес свой драгоценный дар Королю. Король очень удивился и спросил Тельву: "Почему ты отдаешь его мне, ведь ты очень беден?"

И бедняк ответил: "О Король, ты так богат, и твое счастье зависит от того, насколько велико твое богатство. А у моего счастья — другой источник, и мне не нужен этот алмаз. Поэтому я и решил подарить его тебе".

Мораль. Учитесь довольствоваться тем, что имеете, — и не беспокойтесь о том, чего не имеете.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. Как эта история связана с вашей жизнью?
2. Что в вашей жизни можно назвать "алмазом" — то есть нечто, что у вас есть, но не нужно вам?
3. Кому вы можете отдать этот "алмаз"? Почему этому человеку он нужен больше, чем вам?
4. Какие области вашей жизни удовлетворяют вас больше всего?
5. Согласны ли вы с Нагарджуной? Легко ли "быть удовлетворенным"?

Иногда я, как и все остальные, теряю терпение и переживаю из-за каких-то мелочей. И кто-то однажды сказал мне: "попробуй просто "плыть по течению". "Да уж, — подумала я, — иногда легче сказать чем сделать". Эта сказка навеяна басней Эзопа и, по-моему, прекрасно показывает, почему иногда лучше всего просто "плыть по течению".

Дуб и тростник

Рыл-был могучий дуб. Он гордо и неурушимо возвышался посреди поля, где простоял уже сотни лет. Но однажды поднялся ужасный ветер. Он все дул и дул, и дуб яростно сражался с ним. Но ветер был слишком сильным. В конце концов, он вырвал дуб с корнем и швырнул его поперек ручья, протекавшего у поля.

Поверженный дуб заметил у берега ручья несколько побегов тростника и спросил у них: "Как же это так: я, старый и сильный дуб, повержен ветром, а ты, слабый и легкий тростник, пережил его?"

С тихим шелестом тростник ответил: "О дуб, ты, конечно же, силен и могуч; ты изо всех сил сражался с ветром, но, в конце концов, был

повержен. А мы, побеги тростника, сгибаемся, сплетаемся и следуем за любым движением ветра; ветер просто проносится между нами и сгибает нас, не нанося нам никакого вреда; как только ветер стихает, мы распрямляемся и продолжаем расти".

Мораль. Иногда "плыть по течению" мудрее, чем пытаться бороться с тем, что сильнее тебя.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. В чем, по-вашему, смысл этой истории?
2. Вы, в целом, больше похожи на дуб или на тростник?
3. Каковы самые вероятные результаты поведения, свойственного дубу и тростнику?
4. В каких ситуациях вы или другие могли бы "плыть по течению", а не бороться?
5. Считаете ли вы, что "плыть по течению" означает то же самое, что и "бесцельно дрейфовать"?

40

Довольно популярная стратегия управления изменениями — усилить субъективное ощущение боли, которую люди переживают в настоящий момент, чтобы увеличить мотивацию для изменений, позволяющих перейти в более приятное состояние. Вот известная история о Насреддине, где прекрасно иллюстрируется этот принцип и еще раз поднимается вопрос о том, был ли Насреддин сумасшедшим, дураком или мудрецом — или в нем сочеталось и то, и другое, и третье! Другие суфийские истории и рассказы о Насреддине можно найти в книгах Идриса Шаха.

Насреддин и источник счастья

Однажды Ходжа Насреддин шел по дороге и увидел, что на обочине сидит юноша. С печальным и задумчивым видом он набирал в ладонь песок, который сквозь его пальцы струился на дорогу.

— Что с вами, мой друг? — спросил Насреддин. — Вы, кажется, очень подавлены; что же вас так расстроило?

Юноша ответил: "Нет, ничего не случилось; в том-то и дело. Лучше бы что-то действительно произошло. У меня хорошая работа, дома все



в порядке, и я здоров. Но..., — он глубоко вздохнул, — в жизни должно быть что-то еще. Мне нужен какой-то стимул, что-то более интересное, чем все то, что у меня уже есть. Сейчас я путешествую, пытаясь найти нечто подобное; я хочу быть счастливым — пока еще не поздно”.

Насреддин не стал комментировать жалобы юноши. Не говоря ни слова, он нагнулся, схватил с земли рюкзак путешественника, закинул его себе на спину и изо всех сил помчался по дороге прочь. Юноша, пораженный такими неожиданными действиями, вскочил и погнался за Насреддином, крича и уговаривая его остановиться.

Насреддин хорошо знал местность и, сделав несколько поворотов, вернулся на то же место, где встретил печального странника. Он не стал открывать рюкзак, а просто осторожно поставил его на землю у дороги и стал ждать, спрятавшись за деревом.

Наконец, появился юноша, и по его лицу Насреддин понял: он решил, что его обокрали, и чувствует себя еще хуже, чем раньше! Но как только он увидел свой рюкзак, его лицо совершенно преобразилось и он с ликующими криками бросился к нему.

Наблюдая эту сцену из своего убежища, Насреддин улыбался.

“Я рад, что смог хоть кого-то сделать счастливым”, — пробормотал он, незаметно удаляясь.

Мораль. Счастье — это состояние души.

1. В чем смысл этой истории для вас?
2. Согласны ли вы с тем методом, с помощью которого Насреддин осчастливил юношу?
3. Как вы могли бы изменить собственное представление о счастье?
4. Как вы могли бы "осчастливить" кого-то таким способом?
5. Является ли счастье состоянием души?

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Мозг — это просто маленький ящик, где хранятся эмоции.

Доктор Кэндис Перт

Этот последний и очень важный раздел управления изменениями помогает нам лучше осознавать свои чувства и эмоции других людей; показывает, что можно по-разному рассматривать истину и понимать "карты реальности" других людей. Сказки и истории этой главы показывают, как справляться с конфликтами, говорят о том, что если мы хотим приобрести "эмоциональную компетентность", нам нужно переводить теорию в практику; учат быть осторожными и не создавать ошибочных "первых впечатлений" о других людях и советуют "поступать так, как мы бы хотели, чтобы поступали с нами". И наконец, они напоминают нам, что сказки и истории способны вызывать сильные эмоции.

КАК СКАЗКИ ПОМОГАЮТ РАЗВИВАТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Недавно я разговаривала с директором, компания которого переживала серьезные перемены — значительно сворачивала масштаб своих операций. Речь шла о том, что некоторым из самых давних сотрудников компании в это сложное время неплохо было бы предложить программу консультирования. Я была изумлена, когда в середине нашей беседы этот человек кисло посмотрел на меня и сказал: “Но это же просто работа; ради всего святого, что их так огорчает?”

Я уверена, для него и ему подобных работы Дэниела Гоулмена (1999), посвященные эмоциональному интеллекту, стали бы настоящим открытием. Гоулмен говорит о том, что современному менеджеру мало уметь читать балансовые отчеты, принимать на работу и увольнять людей, не нарушая законодательства, и иметь некое туманное представление о разнице между “управлением качеством” и “тотальным управлением качеством” (или хотя бы делать вид, что он это понимает!). Сегодня ему нужно еще и управлять эмоциями сотрудников... непостижимо!

Иногда люди ошибочно считают: обладать “эмоциональным интеллектом” значит быть “белым и пушистым” или “приятным” в отношениях с другими людьми, — но это не так. В частности, Гоулмен говорит о том, что, во-первых, нам нужно

лучше осознавать собственные чувства (*внутриличностный интеллект*) и их влияние на наше поведение. Гоулмен выделяет здесь следующие эмоциональные навыки:

- ☒ знать свои эмоции, свои сильные стороны, ограничения и ресурсы;
- ☒ уметь контролировать свои эмоции, чувства, импульсы и управлять ими;
- ☒ понимать, что мотивирует нас достигать наших целей.

Во-вторых, нам необходимо осознавать чувства других людей (*межличностный интеллект*) и уметь конструктивно строить с ними отношения, в частности:

- ☒ понимать и уважать чувства и взгляды других;
- ☒ активно и открыто слушать;
- ☒ уметь позитивно влиять на людей и убеждать их;
- ☒ сотрудничать с другими людьми ради достижения общих целей;
- ☒ разрешать конфликты и помогать преодолевать разногласия.

Довольно часто в периоды изменений в организации можно наблюдать поведение, связанное с агрессией, ненавистью или скептицизмом. Но в его основе обычно лежат такие эмоции, как страх, тревога, пессимизм, а иногда даже отчаянье.

И чтобы справляться с ними, нужно быть довольно проницательным, уметь выявлять эти эмоции и владеть перечисленными выше эмоциональными навыками. Часто считается, что выражение подобных эмоций на работе, особенно если культура организации является "жесткой" и слишком "мужской", — настоящее табу, слабость, порок.

Выражение эмоций в процессе рассказывания и слушания сказок всегда было исключительно человеческой чертой. Более того, обычно в такой ситуации выражать эмоции — нормально и безопасно. Ведь цель сказок — передавать не только факты и информацию, но и мысли, идеи и чувства. Отчасти роль традиционного рассказчика состояла в том, чтобы отвечать на вечные вопросы жизни — "Как мы сюда попали?", "Когда мир закончит свое существование?", "Что с нами происходит после смерти?" Притчи, мифы и легенды были созданы для того чтобы отвечать на подобные вопросы и дать слушателю ощущение комфорта. Вот как пишет о сказках Бруно Беттельхейм (1991):

Волшебные сказки говорят нам: полная радости и смысла, счастливая жизнь возможна, несмотря на все бедствия, — но только если мы не уклоняемся от опасных битв, без которых человек никогда не сможет постичь свое истинное предназначение.

Традиционные рассказчики, сами того не ведая, были исключительно эмоционально компетентны! У них не было никаких вспомогательных средств,

визуальных пособий и технологических штук, но они умудрялись, просто с помощью вербальной и невербальной коммуникации, создавать взаимное доверие и налаживать тесный контакт со своими слушателями. Как мы уже говорили, умение рассказывать сказки — живое, интерактивное искусство, и именно такое взаимодействие создает связь между слушателем и рассказчиком.

Рассказывание сказок и историй в современной организации требует тех же самых навыков — а возможно, и большего! Рассказчику, который использует истории в процессе организационных изменений, необходимо знать свою аудиторию, установить с ней контакт и учитывать "карты реальности" своих слушателей. Как же современный рассказчик достигает желаемого эффекта?

1. Рассказывая ту или иную историю, он точно осознает свои намерения и то, какой результат хочет получить.
2. Он тщательно выбирает сказки и истории, убеждаясь, что они подходят к данной ситуации и имеют для слушателей смысл.
3. Выбирая историю, он обращает внимание на ее правдоподобность, а также на культуру организации.
4. Он мастерски пользуется искусством слова, чтобы создать яркие образы, которые заставляют задуматься и хорошо запоминаются.
5. Он учитывает вербальные и невербальные реакции слушателей.

6. Он как можно точнее приспособливает тональность своего голоса к аудитории и инстинктивно знает, когда нужно изменить тон голоса или свое невербальное поведение, чтобы вызвать желаемую реакцию.

Исполненная смысла и хорошо рассказанная история может вызвать самые разные эмоции — от любопытства, комфорта, радости и смеха до сочувствия, грусти, смущения и даже шока, — и именно в этом заключена на самом деле сила историй. Рассказывая и слушая истории, мы обогащаем себя и других. Специалисты в области методологии высшего образования Макдрури и Альтерно пишут (2000):

Данный эмоциональный аспект — одна из самых сильных сторон сказок, и возможно, одна из причин их возрождения сегодня, в ответ на потребность преподавателей признавать, ценить и создавать эмоциональную реальность жизни студентов.

Когда мы слышим сказку — современную или традиционную, реальную или вымышленную, ее послание может расширить наш собственный опыт, пусть хотя бы и на мгновение, и научить, пусть иногда бессознательно, видеть “карты реальности” других людей. Именно поэтому наш разум часто трансформирует то, что мы слышали о других людях, в нашу собственную ситуацию. Если послание истории вызывает в нас эмоциональный отклик, значит, она может стать для нас

источником важных знаний о самих себе и собственных эмоциях. Истории оказывают мощное трансформирующее влияние. Как часто мы упираемся жалостью к себе, а потом включаем радио или телевизор и узнаем о новых зверствах в какой-нибудь горячей точке планеты? Какие чувства мы при этом испытываем? Конечно, наши эмоции изменяются — мы испытываем сочувствие, печаль, злость или бессилие, — и, на мгновение, эмоции по поводу нашей собственной ситуации исчезают. Мы можем даже почувствовать стыд за то, что жалеем себя по какому-то мелкому поводу.

Такой же сильный эффект может возникнуть, когда мы делимся собственными историями. Рассказывая свою историю другим людям, человек может пережить сильнейший катарсис. Это может привести к эмоциональной разрядке и помочь нам извлечь какой-то смысл из груды эмоций, которые мы испытываем. Но чтобы этот процесс был эффективным, им нужно умело управлять, потому что история, рассказанная неумело и с целью оправдать себя, неминуемо приведет к негативным результатам — и для рассказчика, и для слушателя!

Если человек переполнен негативными эмоциями, ему может помочь один очень эффективный метод, — я называю его “рассказ наблюдателя”. Человек рассказывает свою историю с точки зрения репортера и смотрит при этом в воображаемую камеру. Так он может отойти в сторону, посмотреть на трудную ситуацию “со стороны” и, тем самым, дистанцироваться от негативных эмоций.

Истории, приведенные в этом разделе, можно использовать и в группах, и в индивидуальной работе. Они помогают развивать самосознание и осознание состояния других людей. Они рассматривают следующие аспекты эмоционального интеллекта.

- ☒ Каждый воспринимает истину по-своему — и она может казаться разным людям и прекрасной, и ужасной.
- ☒ Личное развитие и рост возможны только в том случае, если мы переводим теорию в практику.
- ☒ Наше восприятие и есть наша реальность.
- ☒ Конфликт может стать более серьезным, если вы пытаетесь бороться с ним, — иногда лучше просто в него не ввязываться.
- ☒ Всем нам необходимо учиться “читать” ситуации и творчески взаимодействовать с ними.
- ☒ Как часто мы думаем о себе и как часто о других?
- ☒ У плохих поступков есть дурная привычка возвращаться и мучить нас!
- ☒ Насколько мы понимаем и уважаем “карты реальности” других людей?
- ☒ Нельзя постоянно полагаться на первые впечатления о людях.
- ☒ Поступайте с другими так, как хотели бы, чтобы они поступали с вами.
- ☒ Никогда не стоит недооценивать “силу историй” и их способность вызывать сильные эмоции.

41

Я благодарю Терренса Гаргуильо, автора книги “Создаем истории” (Making Stories, 2002), за то, что он позволил мне привести здесь эту историю. Мне кажется, она обладает тем таинственным качеством, которое все мы любим в сказках, и у нее нет однозначного смысла.

В поисках истины

Все считали, что Томас добился в жизни больших успехов — он был богат, знаменит и удачлив, — но все же несчастлив. Пытаясь разобраться в причинах своей неудовлетворенности, Томас вспомнил, как в детстве слышал историю о человеке, который искал истину, и решил, что, видимо, именно ее не хватает в его жизни. И однажды он отправился на поиски истины. Он встречался с мудрецами со всей страны, он беседовал с гуру, учителями, философами и поэтами, но никто не мог ответить на его вопрос: *что есть Истина?*

Но он шел все дальше и дальше, и вот, когда он уже готов был сдаться, он оказался в очень отдаленной части Земли и увидел у дороги указатель, гласивший: “Истина — здесь”. Томас очень обрадовался, последовал в указанном направлении и наконец на вершине холма обнаружил

маленькую хижину, на которой висела табличка с надписью: “Здесь живет Истина”. В волнении Томас постучал в дверь. Спустя несколько очень напряженных мгновений она со скрипом открылась, и из полумрака появилась самая древняя и омерзительная старуха, которую Томасу только приходилось видеть. У нее была сгорбленная спина, скрюченные пальцы и темное, испещренное морщинами лицо. Пронзительным скрипучим голосом старуха сказала: “Да, дорогой?”

Слегка напуганный и сбитый с толку ужасающим видом старухи, Томас с сомнением произнес: “Простите. Наверное, я ошибся. Видите ли, я искал Истину”.

Старая ведьма улыбнулась и сказала: “Вот ты меня и нашел. Не хочешь ли зайти?”

Томас неохотно последовал за старухой в хижину и присел на коврик у очага. Много дней Томас и старуха разговаривали, спорили и делились мыслями, и постепенно он начал узнавать и понимать сложные пути Истины. Месяцы складывались в годы, и Томас все больше и больше узнавал об Истине.

Но однажды он сказал старухе: “Истина, я так много узнал от тебя и буду благодарен тебе до конца своих дней. Я чувствую, что пришло время отправиться домой и поделиться знаниями и мудростью с другими людьми, но...”, — тут он запнулся в нерешительности.

“Что, дорогой?” — спросила Истина.

“Не знаю, с чего начать, — сказал Томас. — Что я должен сказать людям?”

Безобразная старуха нагнулась к нему и промолвила: “Ну, милый мой... скажи им, что я молода и красива”.

Мораль. *Истина такая, какой мы ее считаем, — прекрасная или ужасная.*

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. Чему учит нас эта история?
2. Что вы поняли об Истине?
3. Питер Сенге задает организациям вопрос: "Каково в вашей культуре определение Истины?" Как бы вы ответили на него?
4. Одинаково ли люди воспринимают Истину?
5. Считают ли люди Истину "молодой и красивой" или какой-то другой?

42

Кажется, мы живем в эпоху жалоб. Люди постоянно говорят о своих правах. Правда, о своих обязанностях они говорят гораздо реже. Часто ли вам приходится слышать: "И знаете, это была только моя вина"? Почему так происходит? Может быть потому, что намного проще обвинять кого-то другого, чем признать свою вину. Эта история говорит о равновесии между похвалами и жалобами.

Похвалы и жалобы

На семинаре по совершенствованию навыков коучинга, который я проводила для небольшой группы менеджеров розничной компании John Lewis, мы втянулись в долгую дискуссию об обратной связи и о необходимости равновесия между похвалами и критикой. В процессе дискуссии участники семинара стали делиться историями об обратной связи, которую им приходилось получать от некоторых, скажем так, "требовательных" потребителей.

"Почему людям гораздо проще видеть негативные стороны ситуации, а не позитивные? Почему люди так часто жалуются и так редко выражают благодарность?"

Я сама часто размышляла над этими вопросами, и у меня был ответ, который казался мне правильным. Я сказала: "Когда мы являемся потребителями и у нас возникает проблема, нам приходится жаловаться, чтобы ее решить. С другой стороны, если нам все понравилось, нас ничто не побуждает об этом говорить. И это превращается в наш личный выбор — который мы обычно не делаем." Один молодой участник группы согласился со мной, а потом добавил к нашей дискуссии еще одно измерение: "Я думаю, дело еще и в следующем: жалоба — это то, что мы делаем для себя. А похвала — то, что мы делаем для других".

Мораль. Как часто мы думаем о себе и как часто — о других?

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *Согласны ли вы с общей идеей этой истории?*
2. *Как вы можете связать эту историю с собственным опытом?*
3. *Когда в последний раз вы кого-то хвалили или говорили комплименты?*
4. *Когда в последний раз вы жаловались на кого-то или на что-то?*
5. *Обсудите, каким образом можно достичь равновесия между жалобами и похвалами.*

Если вам в руки попадет книга Брайана Паттена "Гигант историй" (The Story Giant) — обязательно прочтите! Я купила ее на прошлое Рождество и проглотила за два дня. Брайан использует все магические чары сказок — юмор, интригу и пафос, и при этом с хорошей долей мудрости. Эта сказка — одна из моих любимых, она основана на басне Эзопа и предлагает неплохой способ справляться с конфликтами.

Маленькое чудовище, которое все росло и росло

Один солдат возвращался домой с войны. Он шел по дороге, и вдруг путь ему преградило странное чудовище. Правда, выглядело оно довольно жалко — маленькое, с обломанными когтями и почти без зубов. Солдат выходил победителем из всех сражений, в которых ему приходилось участвовать, и его считали героем. Он решил, что прямо сейчас справится с этим маленьким чудовищем.

У него кончились патроны, поэтому он огрел чудовище прикладом ружья и одним ударом поверг его на землю. Потом переступил через него

и продолжил путь. Но через несколько минут чудовище снова преградило ему путь, но теперь оно было немного больше, и его когти и зубы стали более острыми.

И снова солдат поверг чудовище на землю, но теперь для этого ему пришлось ударить его несколько раз. Потом солдат снова переступил через чудовище и пошел дальше, но через несколько минут оно снова преградило ему путь и теперь было еще больше, чем раньше.

На третий раз, как ни бил солдат чудовище, оно не сдавалось. С каждым ударом оно становилось только больше и страшнее. В конце концов, солдат побежал назад по дороге, а чудовище погналось за ним. Но когда он добежал до того места, где впервые встретил чудовище, оно снова уменьшилось до своих первоначальных размеров.

Скоро на дороге показался другой путник. Солдат остановил его и рассказал о чудовище.

“Может быть, нам стоит драться вместе, — сказал он, — и тогда нам удастся победить чудовище”.

“Давайте просто оставим несчастное маленькое создание в покое, — ответил путник. — Если ты вступаешь в ссору с чем-то неприятным, когда для этого нет особой необходимости, оно становится еще неприятнее. Давайте просто обойдем его стороной”.

Так они и сделали. Они обошли маленькое беззубое чудовище и спокойно отправились дальше.*

Мораль. Не позволяйте беззубым маленьким чудовищам выводить вас из себя!

* Отрывок из книги Брайана Паттена "Тигант историй" (*The Story Giant*), издательство HarperCollins Publishers Ltd. Brian Patten 2001. Печатается с разрешения автора, с/o Rogers, Coleridge & White Ltd, 20 Powis Mews, London W11 1JN. — Прим. авт.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. С какими "маленькими чудовищами" вам приходится сталкиваться?
2. Похоже ли ваше поведение на поведение солдата?
3. Обсудите, почему поведение солдата заставляло чудовище расти?
4. Как вы или другие люди в настоящее время справляетесь с конфликтом в вашей организации?
5. Всегда ли лучше всего "обойти" конфликт?

Недавно я работала с группой руководителей высшего звена одной финансовой организации. Один из менеджеров (особенно разговорчивый) из всех сил хотел убедить меня в том, что знает все на свете, — он начал перечислять мне свои дипломы и ученые степени. Слушая его, я произносила разные правильные и уместные звуки, призванные выражать, как я впечатлена, а потом невинным тоном спросила: “И как вы используете все эти знания?” Несколько секунд он смотрел на меня так, будто я сделала ему непристойное предложение, а потом с робкой улыбкой ответил: “Ну в общем никак...” Следующая история напоминает о том, что теория без практики — ничто.

Мантра

Рыл-был преданный и увлеченный монах, который много лет учился медитации в одном монастыре. Наконец он захотел поделиться своими знаниями и мудростью и пошел в мир, учить людей. Он был уверен, что знает почти все. Но все же, когда ему сказали о живущем по соседству знаменитом отшельнике, его стало разбирать любопытство, и он решил, что обязательно должен пойти к нему и познакомиться.

Старый отшельник жил на уединенном острове посреди большого озера, и монах нанял лодочника. Отшельник обрадовался посетителю (к нему редко кто-то приезжал). Они долго пили чай и наслаждались беседой. Монах, желая похвастаться собственными познаниями, спросил отшельника, какой духовной практики тот придерживается.

“Я не придерживаюсь никакой определенной практики, — ответил отшельник. — Я просто произношу одну мантру, которой меня когда-то научили”. И старик произнес свою мантру вслух.

Монах был очень рад, что старик использует ту же мантру, что и он сам, но когда тот произнес ее вслух, он ужаснулся его произношению и довольно смущенным тоном сказал:

“Я не знаю, как вам сказать, но эта мантра... Я боюсь, что вы не совсем правильно ее произносите; точнее вы говорите ее совершенно неправильно”.

“О, как это обидно, — сказал отшельник. — А я потратил на нее столько лет. Умоляю, скажите — как же нужно ее произносить?”

Монах произнес, по его мнению, правильную версию, и отшельник был ему очень благодарен.

На обратном пути монах стал рассказывать о происшедшем лодочнику.

“Какая прискорбная ошибка, — сказал он. — Все эти годы, напрасно потраченные на неправильную медитацию! Старику очень повезло, что я появился. По крайней мере, у него

осталось еще какое-то время на то, чтобы исправить свою ошибку перед смертью”.

Он продолжал говорить, но вдруг понял, что лодочник больше не слушает, но, кажется, увидел в озере, за спиной у монаха, что-то очень необычное. Монах обернулся и с изумлением увидел: прямо по воде к лодке идет старый отшельник. Старик улыбнулся и сказал:

“Пожалуйста, простите меня; но я, кажется, забыл, как нужно правильно произносить мантру! Не могли бы вы напомнить мне?”

Мораль. Личное развитие и обучение возможны только в том случае, если мы переводим теорию в практику.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *Какое отношение к вам имеет эта история?*
2. *Есть ли в вашей жизни “отшельник”, у которого вы можете чему-то научиться?*
3. *Что нужно сделать в вашей организации, чтобы теория переходила в практику?*
4. *Можно ли обвинить вас или других людей в поведении, похожем на поведение монаха?*
5. *Что вы можете сделать, чтобы поощрять в своей организации скромность и осознанность?*

Это популярная басня Эзопа, которая говорит о необходимости понимания и уважения “карт реальности” других людей. Ее можно использовать для обсуждения вопросов эмпатии, а также для преодоления конфликтов. Иногда кажется, что так легко и соблазнительно “взять верх” над кем-то, но такой поступок неминуемо вернется к нам — в тройном размере!

Лиса и журавль

Лиса притворилась, что хочет подружиться с журавлем, и пригласила его на ужин. Но когда тот пришел, то увидел, что все угощение — это суп, который лиса налила в очень мелкую тарелку. Сама она с удовольствием лакала суп, а журавлю удавалось всего лишь макать в тарелку кончик своего длинного клюва. В итоге, к тайной радости лисы, он ушел домой голодным.

Но журавль решил преподать лисе урок. Он пригласил ее в гости с ответным визитом. И через несколько дней лиса пришла к нему домой. Ее встречал аппетитный запах еды. Они сели за стол, и журавль подал прекрасное заливное из рыбы, правда, в высоком стеклянном кувшине

с очень узким горлышком. Журавль легко опустил в горшок свой длинный клюв и наслаждался ужином, а лиса не могла просунуть в горшок свою морду, и ей оставалось только облизывать его снаружи в надежде полакомиться подливкой.

И лиса отправилась домой очень голодная и злая из-за того, что ее перехитрили.

Мораль. У плохих поступков есть дурная привычка возвращаться и мучить вас!

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. Кого можно назвать “лисой” и “журавлем” в вашей организации?
2. В чем причина конфликта между ними?
3. Как их поведение влияет на других людей в вашей организации?
4. Что могли бы сделать лиса и журавль, чтобы лучше понять потребности друг друга?
5. Могла ли эта история закончиться по-другому?

46

В книге “Работа с эмоциональным интеллектом” (*Working with Emotional Intelligence*, 1999) Дэниел Гоулмен говорит о том, что задачи ума и сердца — очень разные, указывая на различия между познанием и эмоциями. Следующая история — прекрасный пример того, как тонко одна девушка поняла потенциально сложную ситуацию. А еще она демонстрирует огромную эмоциональную мощь юмора и шутки.

Как разрядить атмосферу

Это было Воскресенье Суперкубка, священный день, когда большинство американских мужчин буквально “прилипают” к экранам телевизоров. Авиарейс из Нью-Йорка в Детройт отложили на два часа, и пассажиры — почти все бизнесмены — были так взвинчены, что напряжение буквально висело в воздухе. Когда самолет наконец прибыл в Детройт, из-за каких-то проблем с посадочными огнями его остановили в тридцати метрах от места высадки людей. Пассажиры, которые и так боялись опоздать на матч, в ярости вскочили на ноги.

К громкоговорителю подошла одна из стюардесс. Как в такой ситуации можно быстро заставить всех сесть, чтобы самолет мог продолжать движение к месту высадки?

Она могла бы объявить официальным тоном: "Согласно федеральному законодательству, самолет начнет двигаться к месту высадки только после того, как все пассажиры займут свои места".

Но стюардесса не стала этого делать. Вместо этого мелодичным голоском, каким делают шуточные замечания милым маленьким детям, которые совершили что-то недозволенное, но простительное, она протянула: "Вы сто-и-и-ите!"

Услышав это, все рассмеялись, сели и не вставали с мест до тех пор, пока самолет не прибыл к месту высадки. И несмотря на обстоятельства, пассажиры вышли из самолета в удивительно хорошем настроении.*

Мораль. *"Эмоциональная компетентность" может помочь нам проникнуть в суть ситуации и творчески справиться с ней.*

* Отрывок из книги Дэниела Гоулмена "Работа с эмоциональным интеллектом" (*Working with Emotional Intelligence*), издательство Bloomsberry, Daniel Goleman, 1998. — Прим. авт.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. Как вы думаете, почему стюардесса так поступила?
2. Обсудите, что еще она могла сделать.
3. С какими сложными ситуациями, требующими подобных навыков, вам приходилось сталкиваться?
4. Всегда ли уместен юмор в подобных ситуациях?
5. Как вы могли бы использовать урок этой истории в своей организации?

Вот еще одна популярная история о Насреддине, которого иногда называют Ходжа Насреддин; мы с ним уже встречались. Каково бы ни было имя этого персонажа, у него есть одно очаровательное качество, которое заставляет нас гадать, действительно ли он такой глупый или здесь скрывается какая-то мудрость, способная нас чему-то научить. Традиционно на Ближнем Востоке мастера-суфии использовали подобные истории для наставления своих учеников. При этом учитель спрашивал, какая история вызывает у ученика самый живой отклик, и велел ему размышлять над ней. Нам остается только последовать примеру суфийских мастеров!

Насреддин и сокол

Однажды сокол сбился со своего обычного пути и приземлился на карниз дома Насреддина. Насреддин, который никогда раньше не видел соколов, посмотрел на него и стал смеяться.

“Что ты за странная птица? И почему, скажи на милость, ты так странно выглядишь? Как ты умудрилась довести себя до такого плачевного состояния?”

Неудивительно, что птица ничего не ответила Насреддину.

“Ну ладно, не волнуйся, — сказал он, нисколько не смутившись молчанием сокола. — Я тебе помогу”.

Он взялся за работу и укоротил длинный клюв сокола, обрезал ему когти и подрезал перья.

“Готово! — сказал он с восторгом, отходя в сторону, чтобы полюбоваться своей работой. — Вот теперь ты действительно выглядишь как птица!”

Мораль. Можно ли нас обвинить в том, что мы “втискиваем” других людей в нашу “карту реальности”?

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. Обсудите произошедшее между Насреддином и соколом.
2. С точки зрения вашего собственного опыта, кто или что играет в вашей организации роль “сокола”?
3. Можно ли обвинить вас или других в том, что вы “втискиваете” людей в свою “карту реальности”?
4. К каким проблемам может привести подобная стратегия?
5. Что можете сделать вы или другие, чтобы больше узнать о “картах реальности” других людей?

48

Множество комедийных ситуаций основано на ошибочных первых впечатлениях, которые в свою очередь приводят к недоразумениям, разным странным происшествиям и общей неразберихе. Мы не можем не создавать впечатления друг о друге. Очевидно, точные первые впечатления — показатель нашей эмпатии и социальных навыков. Вот реальная история о том, как я неправильно истолковала ситуацию.

Первые впечатления

В 2001 году издательство Kogan Page выпустило мою вторую книгу, и меня пригласили выступить на конференции Американского общества обучения и развития в Орландо, Флорида. Прибыв в гостиницу, где я зарезервировала место, я с удивлением обнаружила, что ее оформлял бывший дизайнер Диснейленда. Но даже если бы мне об этом не сказали... Думаю, я быстро догадалась бы. Эта гостиница не была похожа на место, где можно вести серьезный бизнес. Она выглядела как заколдованный замок. Ее стены были выкрашены в розовый цвет, снаружи были пристроены башенки и зубчатые стены, и все это создавало впечатление, что в любой

момент из окна может выглянуть какая-нибудь заколдованная принцесса.

Внутри было не менее живописно; в фойе, вместо бледных обоев и традиционных фикусов в кадках, на стенах красовались драконы, ведьмы и другие сказочные персонажи. Все эти фантазии продолжались и в номере, где зеркала, кровать и мебель были взяты прямо из сказки про Белоснежку и семь гномов. Я решила, что это — самое подходящее место для рассказчика! Однако, мой издатель, Филипп Мадд, воспринял все это более прозаически. Окинув взглядом всю эту обстановку, он сказал: “Гм-гм; я понял, почему вы решили остановиться именно здесь. Это так вам подходит... здесь так странно!”

На следующее утро после приезда я спустилась в буфет, чтобы позавтракать. Я с любопытством и некоторой тревогой думала о том, кто же еще кроме меня “обитает” в этом необычном месте. По меньшей мере, я ожидала увидеть Крысолова, Золушку, или, может быть, Красную шапочку! Но все оказалось гораздо хуже. Я увидела перед собой, как мне показалось, зловещую группу мужчин и женщин. Они беседовали между собой каким-то таинственным шепотом... и все были одеты в черное.

Увидев эту странноватую компанию, я быстро подалась назад, в надежде, что меня не заметят. В этот момент подошел другой очевидный участник этого собрания, и я услышала,

как хриплый мужской голос, растягивая слова с техасским акцентом, произнес: “Ничего, если я встану перед вами?”

Клянусь, этот человек был около двух метров роста, он был одет во все черное, у него были длинные, собранные в хвост волосы, а его шею, грудь и пояс украшали массивные металлические цепи. Я решила, что это вряд ли подходящее время для того, чтобы отстаивать свои права и объяснять, что я стою в очереди дольше его.

“Да! Конечно! Почему бы нет!” Я услышала собственный голос, нервный и писклявый (и к тому же с сильным британским акцентом). К моему крайнему изумлению, человек стал продолжать беседу, и, осмелев (но не питая иллюзий по поводу его кажущейся нормальности), я указала на других членов группы и спросила, все еще несколько дрожащим тоном: “А вы здесь... все вместе?”

“Ага”, — сказал человек, так же растягивая слова. “Мы — члены одной группы. Мы встречаемся раз в год”.

Эта новая информация вовсе не рассеяла мой растущий страх. На какой странный съезд я попала? Я начала строить предположения — мое разгоряченное воображение заполнило сцены о мафии, торговле наркотиками и ритуальных убийствах.

“И... э-э-э... что же вы и ваша группа... э-э-э... делаете?” — спросила я, вовсе не уверенная, хочу ли услышать ответ.

Гигант посмотрел на меня сверху вниз и очень медленно ответил: "Мы... все... парикмахеры".

Мораль. Первые впечатления могут быть обманчивы!

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *Какие уроки вы вынесли из этой истории?*
2. *В каких ситуациях вы создавали ошибочное первое впечатление о ком-то?*
3. *На чем основаны первые впечатления?*
4. *К чему может привести ошибочное первое впечатление о ком-то?*
5. *Можем ли мы вообще не создавать первых впечатлений? Есть ли в этом что-то неправильное?*

В молодости легко с презрением относиться к немощным старикам. Кажется, мы сами всегда будем молоды и здоровы. Но, к сожалению, старости избежать невозможно, и эта немного видоизмененная сказка братьев Гримм напоминает нам об этом, а также о том, что нужно проявлять сочувствие к людям, менее удачливым в жизни, чем мы.

Старик и мальчик

Один очень старый человек жил вместе со своим сыном, невесткой и маленьким внуком. Он был настолько стар, что его руки все время дрожали, спина была согнута, а глаза почти ничего не видели от старости. Когда он садился за стол, чтобы поесть, его руки так тряслись, что он с трудом мог удерживать ложку и часто расплескивал суп на скатерть, которую только что постирала его невестка.

“О господи! — однажды воскликнула молодая женщина. — Скажи своему отцу, чтобы ел, как положено. Я не могу выносить его вида, я больше не хочу, чтобы он ел вместе с нами”. И они с мужем посадили старика в угол у печи, чтобы он пореже попадался им на глаза.

Они давали ему еду в грубом глиняном горшке, который старик с трудом мог удержать в руках. И однажды его руки дрожали так сильно, что он уронил горшок на пол и разбил его. Молодая женщина пришла в ярость и снова сказала мужу:

“Да сделай же что-нибудь со своим отцом! Он позорит нашу семью”.

На этот раз муж и жена купили старику деревянный горшок, почти перестали его кормить, и он становился все слабее и слабее.

А маленький мальчик, которому было всего четыре года, наблюдал все это, и однажды родители увидели, как он собирает кусочки дерева и сносит их в угол.

“Что ты делаешь, сынок?” — спросил отец.

“Я хочу сделать два маленьких горшка, таких же, какой вы дали дедушке, — глубокомысленно ответил мальчик, — чтобы вам с мамой было из чего есть, когда я вырасту”.

Муж и жена посмотрели друг на друга, потом на старика, и их глаза медленно наполнились слезами. Не говоря ни слова, они помогли старику сесть за стол и никогда больше не ругали его, если он расплескивал суп на скатерть.

Мораль. Поступайте с другими так, как хотели бы, чтобы они поступали с вами.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. Чему учит эта история?
2. Как вы думаете, почему муж и жена так относились к старику?
3. Кто для вас выступает в роли немощного старика?
4. Как в вашей организации относятся к сотрудникам старшего возраста?
5. Мы часто говорим, что можем "поставить себя на место другого человека", — но так ли это на самом деле? Что вы думаете по этому поводу?

50

Сила сказок заключена в их способности вызывать сильные эмоции — и положительные, и отрицательные. Надеюсь, эта последняя история вдохновит вас использовать эту силу на благо вашей организации.

Сила сказок

После трагедии 11 сентября 2001 года прошла всего неделя. Я вела в Лондоне семинар "Сила сказок". В группе были самые разные люди, в основном менеджеры, тренеры и консультанты, и мы провели вместе очень приятный и продуктивный день. Обычно я завершаю такие семинары специальной историей и выбираю такую, которая, как мне кажется, затронет всех слушателей и заставит их немного поразмышлять.

Атака на башни-близнецы вызвала у меня очень сильные эмоции, как и у многих других людей. Я чувствую связь с Соединенными Штатами; я работала здесь несколько раз, в этой стране живут мои друзья и коллеги. И я решила рассказать историю, которая, как мне представлялось, лучше всего соответствовала ситуации. Это был рассказ американского писателя-юмориста Джеймса Тербера "Последний цветок".

написанный в 1939 году. Эта аллегорическая история в неподражаемо странном, но сильном и выразительном стиле Тербера рассказывает о страданиях, тщетности и неизбежности войн и конфликтов.

Я закончила читать рассказ, и на мгновение в зале повисла та магическая тишина, которая часто возникает после подобных историй. Я посмотрела на участников и поняла, что у всех (и у женщин, и у мужчин) в глазах стоят слезы. Я забеспокоилась. Стоило ли рассказывать эту историю? Не вызвала ли я у людей депрессию в конце дня? Я уже хотела извиниться, но вдруг вспомнила название своего семинара: "Сила историй". И это, без сомнения, был лучший пример, который я только могла дать участникам такого семинара.

Мораль. Не стоит недооценивать силу сказок.

АССОЦИАЦИИ / ОТКРЫТИЯ

1. *Какие из услышанных вами сказок вызвали у вас сильные эмоции?*
2. *Какие истории вы лучше всего запомнили?*
3. *"Когда мы рассказываем сказки, это обогащает и нас самих, и других людей". Вы согласны?*
4. *Что вы можете сделать, чтобы в вашей организации люди чаще рассказывали и слушали сказки и истории?*
5. *Что вы можете сделать, чтобы в вашей организации было больше положительных эмоций — любопытства, юмора, радости?*

СПИСОК ЦИТИРУЕМОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Bennis, W. (1996) The leader as storyteller, *Harvard Business Review*, Jan/Feb, 74 (1), pp 154–61.

Bettelheim, B. (1991) *The Uses of Enchantment: The meaning and importance of fairy tales*, Penguin, London.

Boden, M. (1996) *The Creative Mind*, Abacus, London.

Bridges, W. (1999) *Managing Transitions*, Nicholas Brealey, London.

Buzan, T. (1993) *The Mind Map Book*, BBC Books, London.

Campbell, J. (1993) *The Hero with a Thousand Faces*, Fontana Press, London.

Coelho, P. (2002) *The Warrior of Light*, HarperCollins, New York.

Deikman, A. (1982) *The Observing Self*, Beacon Press, Boston, MA.

Denning, S. (2001) *The Springboard: How storytelling ignites action in knowledge-era organizations*, Butterworth-Heinemann, New York.

Drucker Foundation (2002) *On Leading Change*, Jossey-Bass, San Francisco.

Fulghum, R. (1990) *All I Really Need to Know I Learned in Kindergarten*, HarperCollins, New York.

Gardner, H. (1996) *Leading Minds: An anatomy of leadership*, Basic Books, New York.

Gargiulo, T. (2002) *Making Stories: A Practical Guide for Organizational Leaders and Human Resource Specialists*, Quorum Books, Westport, CT.

Goleman, D. (1999) *Working with Emotional Intelligence*, Bloomsbury, London.

Goleman, D. (2002) *The New Leaders*, Little, Brown, London.

Gyatso, G. (1995) *Joyful Path of Good Fortune*, Tharpa Publications, UK.

Handy, C. (2002) *The Elephant and the Flea*, Hutchinson, London.

Hart, L. (1975) *How the Brain Works: A new understanding of human learning*, Basic Books, New York.

Jensen, E. (1995) *The Learning Brain*, Turning Point Press, San Diego, CA.

Lackoff, G. and Johnson, M. (1980) *Metaphors We Live By*, University of Chicago Press, Chicago.

Lawley, J. and Tompkins, P. (2000) *Metaphors in Mind*, Developing Company Press, London.

Lozanov, G. (1978) *Suggestology and Outlines of Suggestopedy*, Gordon & Breach, New York.

McDrury, J. and Alterio, M. (2002) *Learning through Storytelling in Higher Education*, Kogan Page, London.

Mellon, N. (1992) *Storytelling and the Art of Imagination*, Element Books, Shaftesbury.

Mitroff, L. and Kilmann, R. H. (1975) Stories managers tell: a new tool for organizational problem solving, *Management Review*, July, pp 18–28.

Morgan, G. (1997) *Images of Organization*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Neuhauser, P. (1993) *Corporate Legends and Lore*, McGraw-Hill, New York.

O'Keefe, J. and Nadel, L. (1978) *The Hippocampus as a Cognitive Map*, Clarendon Press, Oxford.

Parkin, M. (1998) *Tales for Trainers*, Kogan Page, London.

Parkin, M. (2001) *Tales for Coaching*, Kogan Page, London.

Rosen, S. (1982) *My Voice Will Go with You*, WW Norton, New York.



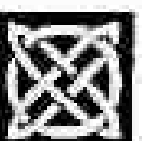
Senge, P. et al (1999) *The Dance of Change*, Nicholas Brealey, London.

Shaw, G., Brown, R. and Bromiley, P. (1998) Strategic stories: how 3M is rewriting business planning, *Harvard Business Review*, May–June.

Von Oech, R. (1998) *A Whack on the Side of the Head*, Warner Books, New York.

Дополнительная информация

Если вы хотите больше узнать о том, как использовать сказки для развития людей и организаций, например:

-  развивать с помощью сказок и метафор свои ораторские навыки;
-  создать в своей организации “культуру, основанную на сказках”;
-  облегчить процесс обучения и сделать его более запоминающимся;

— свяжитесь с Маргарет Паркин, компания Training Options (e-mail: training_options@tiscali.co.uk; веб-сайт: www.trainingoptionsuk.com). В бесплатный ежемесячный бюллетень входят сказки и инструкции по их применению в практике работы организаций.

МАРГАРЕТ ПАРКИН



Сказки

для управления изменениями

Успех в бизнесе во многом зависит от способности компании и ее сотрудников изменяться и адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка. Но перемены зачастую рождают неуверенность, тревогу и страх перед будущим. Связь сказок с изменениями и трансформацией так же стара, как и сами сказки. Лягушка превращается в прекрасную девушку, гадкий утенок становится лебедем, а Золушка — принцессой.

Вы все еще считаете сказки детской забавой? Но именно они помогут вам принять важные решения, выразить сложную идею за столом переговоров и совладать с переменами; сегодня это еще и эффективный способ решения сложных проблем.

В этой книге собраны **50 сказок и историй**, а также множество рекомендаций по их применению в управленческой работе.

Маргарет Паркин — основательница компании *Training Options* (Великобритания), специалист по НЛП, консультант по организационному развитию; более 20 лет ведет тренинги и семинары. Авторские методики Маргарет Паркин проверены на практике и подтвердили свою высокую эффективность.

ISBN 5-98124-034-2



9 785981 240348

www.dkniga.ru

ДОБРАЯ КНИГА



книги для высокоэффективной жизни™